

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Úprava systému hodnocení zaměstnanců ve vybrané organizaci

Modification of Employee Appraisal System in a Selected Organization

Student: Bc. Pavel Hajzner

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.

Ostrava 2015

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Pavel Hajzner**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T037 Management
Téma: **Úprava systému hodnocení zaměstnanců ve vybrané organizaci**
Modification of Employee Appraisal System in a Selected Organization

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Metodika a metody zpracování
 3. Teoretická východiska hodnocení zaměstnanců
 4. Charakteristika vybrané organizace
 5. Analýza současného systému hodnocení zaměstnanců
 6. Návrhy a doporučení
 7. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

BLÁHA, Jiří et al. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.
BYARS, Lloyd L. a Leslie W. RUE. *Human Resource Management*. 10th ed. New York: McGraw-Hill, 2011. ISBN 00-735-3055-7.
KUMAR, Ray. *Human Resource Management. Strategic Analysis Text and Cases*. New Delhi: International Publishing House, 2011. ISBN 978-93-80578-82-8.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.**

Datum zadání: 21.11.2014

Datum odevzdání: 25.04.2015



doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracoval samostatně pouze za odborného vedení vedoucího diplomové práce doc. Ing. Petry Horváthové, Ph.D.

Dále prohlašuji, že veškeré podklady, ze kterých jsem čerpal, jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

V Ostravě dne 23. dubna 2015

.....
podpis

Poděkování

Rád bych na tomto místě poděkoval doc. Ing. Petře Horváthové, Ph.D. za cenné rady, konzultace a odborné vedení při zpracovávání této diplomové práce. Dále bych rád poděkoval obchodnímu řediteli Ing. Marku Petruškovi ze společnosti Manutan s. r. o. za jeho ochotu, vstřícné jednání a čas, který mi věnoval.

Obsah

1 Úvod	5
2 Metodika a metody zpracování	7
3 Teoretická východiska hodnocení zaměstnanců	8
3.1 Řízení lidských zdrojů	8
3.2 Řízení pracovního výkonu zaměstnanců	9
3.3 Hodnocení zaměstnanců	11
3.3.1 Formy hodnocení	14
3.3.2 Kritéria hodnocení zaměstnanců	14
3.3.3 Hodnotitelé v procesu hodnocení	17
3.3.4 Metody hodnocení zaměstnanců	18
3.3.5 Hodnotící rozhovor	23
3.3.6 Chyby v hodnocení	26
3.3.7 Role manažerů a personalistů v procesu hodnocení	27
3.3.8 Formuláře hodnocení výkonu	28
3.3.9 Vztah mezi hodnocením zaměstnanců a ostatními personálními činnostmi ...	28
4 Charakteristika vybrané organizace	30
4.1 Představení společnosti Manutan s. r. o.	30
4.1 Organizační kultura	32
4.2 Zaměstnanci společnosti	33
5 Analýza současného systému hodnocení zaměstnanců	35
5.1 Systém hodnocení společnosti Manutan s. r. o.	35
5.2 Stanovení hypotéz	42
5.3 Dotazníkové šetření	42
5.4 Výsledky dotazníkového šetření	44
5.5 Vyhodnocení stanovených hypotéz a shrnutí výsledků	67
6 Návrhy a doporučení	69

7 Závěr.....	73
Seznam použité literatury	74
Seznam zkratek.....	76
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
Seznam příloh	
Přílohy	

1 Úvod

Práce je důležitou součástí života každého ekonomicky smýšlejícího jedince, který chce přežít v moderní společnosti. Samotná práce může být zdrojem nových znalostí, zkušeností a dovedností, a v závislosti na pracovních výsledcích a pracovní pozici může do jisté míry ovlivňovat životní úroveň jedince. Práci jsou ovlivněny také osobní životy zaměstnanců. Zaměstnanci směřují svůj volný čas, získávají nové kontakty a navazují vztahy s ostatními zaměstnanci. Může ale nastat situace, kdy jsou pracovní problémy přenášeny do soukromého života a lidé pak mohou přijít o klidný rodinný život na úkor zaměstnání.

Zaměstnaní lidé tráví v práci nezanedbatelnou část dne, je proto důležité, aby měli v práci a z práce samotné uspokojivý pocit, neboť jsou vystaveni jak pozitivním, tak negativním faktorům, které je ovlivňují. Společnost by pak měla mít prostředky na to, aby byla schopna eliminovat nebo odstranit tyto faktory, které samotní zaměstnanci ovlivnit nemohou.

Pracující člověk je pokládán za jeden ze stěžejních faktorů pracovního procesu v organizacích a na vedení firmy je, aby byl tento zaměstnanec zdrojem konkurenční výhody. Hodnocení zaměstnanců je důležitým nástrojem řízení lidských zdrojů z mnoha důvodů. Mezi ty hlavní důvody patří zvýšení výkonu zaměstnanců a tedy i zvýšení výkonu celé organizace, zvyšování motivace a identifikace potenciálu zaměstnanců.

V zájmu každé společnosti je nastavení systému hodnocení zaměstnanců tak, aby byl efektivní, akceptovatelný oběma stranami a aby měl vypovídací schopnost. Efektivní hodnocení zaměstnanců patří k účinným motivačním nástrojům, pomáhá zaměstnance motivovat a zvyšovat tak jejich výkonnost. A proto je důležité nastavit systém hodnocení, tak aby k motivování docházelo. Vhodně zvolený systém hodnocení pomáhá vyzdvihnout silné stránky zaměstnance, zároveň však upozorňuje na slabé stránky, které by měly být buď odstraněny, nebo alespoň zmírněny. Jestliže manažeři používají proces hodnocení výkonu nevhodným způsobem, může naopak docházet k opačnému efektu, jako se to v praxi často děje, a to k demotivování zaměstnanců. Samotná demotivace s sebou může nést různé závažné obtíže. Jako důsledek demotivace je potom možné uvést snížení výkonnosti zaměstnanců, s tím spojené zpoždění termínů, sníženou kvalitu, popřípadě zvýšenou zmetkovitost ve výrobních závodech. Zaměstnanci mohou postupem času ztrácet iniciativu a chuť chovat se proaktivně.

Cílem diplomové práce je navržení změn systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti Manutan s. r. o. na základě analýzy současného stavu a teoretických poznatků.

Diplomová práce bude rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části budou zpracovány teoretické poznatky získané z české a zahraniční odborné literatury a z odborných článků. V první kapitole teoretické části bude definováno řízení pracovního výkonu, jeho význam a rozdíl mezi hodnocením zaměstnanců. V další části bude vymezen systém hodnocení zaměstnanců, jeho cíle a význam v organizaci. Dále budou charakterizovány formy, kritéria, a metody hodnocení zaměstnanců včetně častých chyb, které se při hodnocení mohou vyskytnout. V neposlední řadě bude uveden vztah mezi systémem hodnocení zaměstnanců a ostatními systémy v oblasti řízení lidských zdrojů.

Praktickou část bude tvořit charakteristika společnosti Manutan s. r. o., analýza současného systému hodnocení a návrhy a doporučení na změnu systému hodnocení zaměstnanců vyvozené na základě výsledků provedené analýzy a teoretických poznatků.

2 Metodika a metody zpracování

V této kapitole je popsána metodika a metody, které budou využité při zpracování této diplomové práce.

Cílem diplomové práce je navržení změn systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti Manutan s. r. o. na základě analýzy současného stavu a teoretických poznatků. Práce bude strukturovaná v následujících krocích.

Hlavní cíl je složen ze tří dílčích cílů. Prvním z dílčích cílů je zpracování teoretických poznatků. Tomuto cíli bude věnována třetí kapitola, kde budou za pomoci zahraniční i české odborné literatury a odborných článků definovány pojmy a popsána teorie systému hodnocení zaměstnanců. K zpracování teoretických poznatků budou využity metody dedukce, indukce a syntézy.

Druhým z dílčích cílů je analyzování současného systému hodnocení ve společnosti Manutan s. r. o. Analýza současného stavu bude popsána v páté kapitole a bude provedena na základě konzultací s obchodním ředitelem společnosti, studia interních materiálů a empirickým šetřením. Empirické šetření bude provedeno metodou dotazníkového průzkumu mezi zaměstnanci společnosti s cílem analyzování spokojenosti zaměstnanců se stávajícím systémem hodnocení ve společnosti Manutan s. r. o. Aby mělo dotazníkové šetření, co největší vypovídající hodnotu bude provedeno jak z pohledu hodnocených zaměstnanců, tak z pohledu hodnotitelů, tudíž budou vytvořeny dva dotazníky. Před provedením dotazníkového šetření bude provedena pilotáž mezi několika zaměstnanci, aby byla ověřena správnost, srozumitelnost a vhodná formulace otázek v dotaznících. Oba dotazníky budou vyhodnocovány pomocí tabulkového procesoru Microsoft Excel a výsledky dotazníkového šetření budou interpretovány slovně a graficky.

Posledním cílem je navržení změn systému hodnocení zaměstnanců. Návrhy a doporučení budou zpracovány na základě syntézy získaných teoretických poznatků a provedené analýzy současného stavu. Tomuto cíli se bude věnovat šestá kapitola a uplatněné metody zkoumání budou zmíněná syntéza, dedukce a indukce.

3 Teoretická východiska hodnocení zaměstnanců

Tato kapitola popisuje systém hodnocení zaměstnanců na základě teoretických poznatků získaných z odborné literatury. Nejprve jsou definovány základní pojmy, jako je řízení lidských zdrojů, řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců. Dále jsou v kapitole popsány systémy hodnocení, různé metody hodnocení a také kritéria, která manažeři či personalisté posuzují při hodnocení. V závěru kapitoly je vymezena role manažerů a personalistů v procesu hodnocení zaměstnanců a popsána návaznost systému hodnocení na ostatní personální činnosti.

3.1 Řízení lidských zdrojů

„Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají - lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace“ (Armstrong, 2007, s. 24). Jednotlivé oblasti řízení lidských zdrojů znázorňuje obrázek 3.1.

Obrázek 3.1 Schéma řízení lidských zdrojů.



Zdroj: PRAŽSKÁ, Lenka a Jiří JINDRA. Obchodní podnikání. Praha: Management Press, 1997. ISBN 80-85943-48-4, s. 320, upraveno.

Řízení lidských zdrojů zahrnuje činnosti, jejichž cílem je zajištění a koordinování lidských zdrojů v organizaci. Lidské zdroje v organizaci představují jednu z největších investic. Hodnota lidských zdrojů v organizaci se většinou projeví ve chvíli, kdy je firma prodána. Pořizovací cena je totiž často vyšší, než je celková hodnota materiálních a finančních aktiv. Tento rozdíl někdy nazývaný jako goodwill, částečně odráží hodnotu lidských zdrojů. Kromě mezd a platů organizace provádí velké investice do svých lidských zdrojů. Získávání, výběr a školení zaměstnanců patří mezi nejvíce zřejmé příklady. Řízení lidských zdrojů je moderní termín pro to, co se tradičně uvádělo jako personální administrativa či personální řízení. Nicméně se někteří odborníci domnívají, že se řízení lidských zdrojů poněkud liší od personálního řízení. Považují personální řízení jako užší pojem, více zaměřený na administrativu než je pojem řízení lidských zdrojů (Byars, Rue, 2011).

Funkce lidských zdrojů zahrnují řadu aktivit, které významně ovlivňují všechny oblasti organizace. The Society for Human Resource Management (Společnost pro řízení lidských zdrojů) určila šest hlavních funkcí řízení lidských zdrojů (Byars, Rue, 2011):

1. Plánování lidských zdrojů, jejich získávání a výběr.
2. Rozvoj lidských zdrojů.
3. Odměňování a benefity.
4. Bezpečnost a zdraví.
5. Zaměstnanecké a pracovní vztahy.
6. Výzkum v oblasti lidských zdrojů.

3.2 Řízení pracovního výkonu zaměstnanců

Řízení pracovního výkonu zaměstnanců je plánovaný proces, který má za cíl efektivní řízení jednotlivců a týmů, tak aby bylo dosaženo vysoké úrovně výkonnosti celé organizace. Principem řízení pracovního výkonu je řízení zaměstnanců na základě pravidelného hodnocení výkonu jednotlivých zaměstnanců, jejich odměňování, vzdělávání, rozvoje a propojení osobních cílů s cíli organizace. Základním rozdílem mezi řízením pracovního výkonu a tradičním hodnocením je ten, že v případě tradičního hodnocení se nehledělo na potřeby organizace, bylo oddělené a zaměřeno na minulost a to, co bylo uděláno špatně. Kdežto řízení pracovního výkonu je zaměřeno především na budoucnost a na budoucí potřeby rozvoje zaměstnanců. Další rozdíly mezi řízením pracovního výkonu a hodnocením pracovního výkonu jsou uvedeny v tabulce 3.1 (Bláha, 2013).

Tabulka 3.1 Rozdíl mezi hodnocením a řízením pracovního výkonu.

Hodnocení pracovního výkonu	Řízení pracovního výkonu
Posuzování a hodnocení shora dolů	Společný proces založený na dialogu
Hodnotící setkání (rozhovor) jednou za rok	Soustavné zkoumání a posuzování pracovního výkonu s jedním nebo více formálními setkáními
Používání klasifikace, bodování	Nemusí obsahovat klasifikace
Monolitický systém	Flexibilní proces
Zaměření na kvantitativní cíle	Zaměření na hodnoty a chování ve stejné míře jako na cíle
Často propojeno s odměňováním	Přímá vazba na odměnu je méně pravděpodobná
Složitá administrativa	Dokumentace udržována na minimální úrovni
Záležitost personálního útvaru	Záležitost liniových manažerů

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3, s. 417.

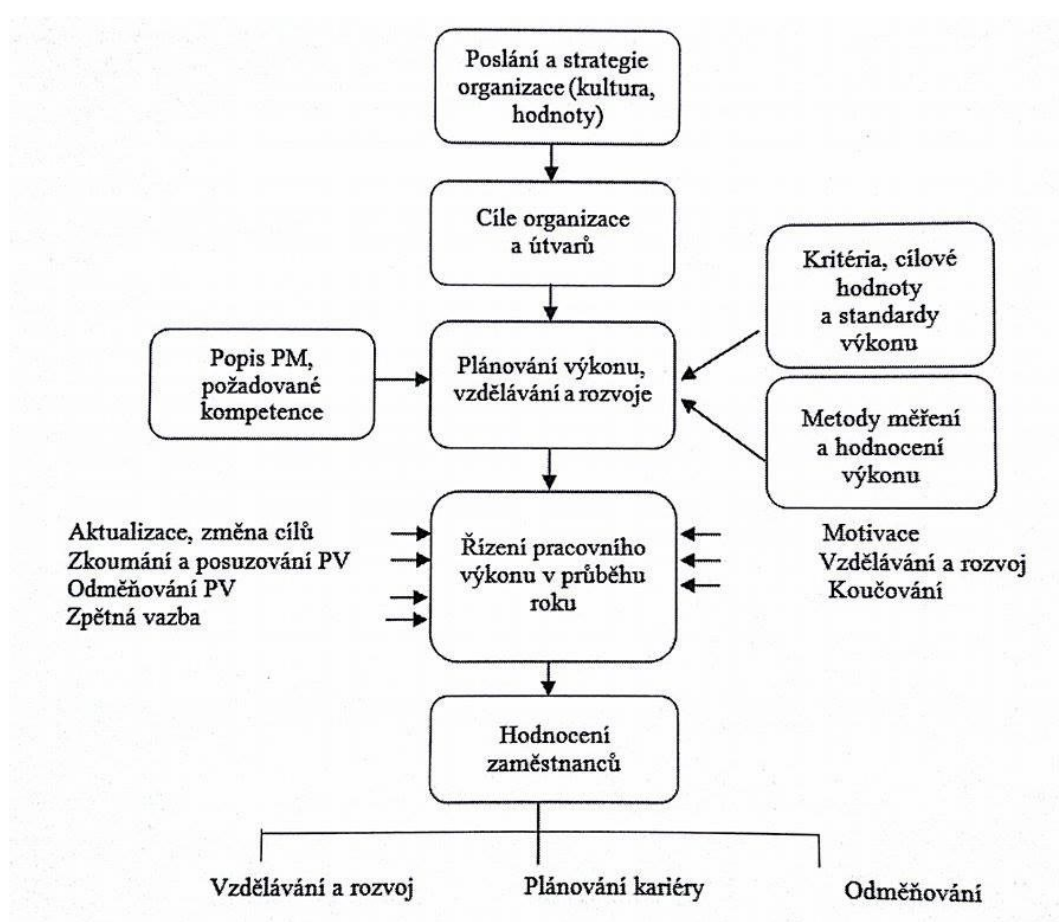
Principem řízení pracovního výkonu je stanovení cílů zaměstnance, které formuluje se svým nadřízeným. Urban (2003) uvádí základní funkce cílů:

- motivování zaměstnanců,
- definování pracovních úloh pro jednotlivce,
- udávání směru,
- stanovování čeho již bylo dosaženo.

Pro zaměstnance je vytyčení konkrétních cílů motivující větší měrou, než pouhý požadavek, aby odváděli co nejlepší výkon. Spoluúčast na tvorbě cílů pomáhá zaměstnancům přijmout stanovené cíle za své. Jestliže jsou cíle za běžnou hranicí výkonnosti, jsou obvykle lidé více motivováni k výkonu. Mezi pět základních prvků řízení pracovního výkonu patří: dohoda, měření, zpětná vazba, povzbuzování a dialog. Dohoda může být písemná nebo ústní a je zaměřena na budoucí pracovní výkon. Obsahuje plány zlepšování pracovního výkonu a plán vzdělávacích aktivit a osobního rozvoje. Cílem měření pracovního výkonu je vytvořit

podklady pro poskytování zpětné vazby a plánování rozvojových aktivit. Neformální zpětná vazba je poskytována v rámci každodenní manažerské činnosti. Přesto zůstává formální hodnocení důležitou součástí řízení pracovního výkonu. Formální hodnocení se uskutečňuje většinou jednou za rok. Jeho cílem je nejen zkoumání a posuzování pracovního výkonu, ale také identifikování a odstraňování problémů při dosahování cílů. Formální hodnocení rovněž umožňuje shrnout závěry z neformálních hodnocení v průběhu roku a poskytuje podklady pro novou dohodu o budoucím pracovním výkonu. Model řízení pracovního výkonu je znázorněn v obrázku 3.2 (Kocianová, 2010).

Obrázek 3.2 Model řízení pracovního výkonu.



Zdroj: BLÁHA, Jiří et al. Pokročilé řízení lidských zdrojů. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0, s. 51, upraveno.

3.3 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců je významná činnost, patří k elementárním úkolům manažerů a je nedílnou součástí procesu řízení pracovního výkonu. Výsledky hodnocení zaměstnanců se

zaznamenávají, poté se uchovávají a jsou využity k dalším účelům. Hodnocení výkonu je prostředek, kterým jsou zaměstnanci vedeni, motivováni a rozvíjeni. Je to také nástroj korekce nevhodného chování, podpory výkonu, zdroj povzbuzení a inspirace, nástroj vzájemné komunikace mezi zaměstnanci a vedením. Využívá se k rekapitulaci výkonu zaměstnance za minulé období, ke zlepšení výkonu v budoucím období a k plánování následujících rozvojových aktivit. Zaměstnanci během hodnocení dostávají prostor k projednání svých ambicí a cílů se svým nadřízeným a zároveň hodnocení slouží jako podklad pro rozhodování v oblasti odměňování. Systém hodnocení je jedním z prostředků tvorby firemní kultury, přispívá ke snížení fluktuace zaměstnanců a k zlepšení organizačního klimatu. Cílem hodnocení je především zlepšení výkonnosti a pracovního chování zaměstnanců a také získání informací k zaměření jejich osobního rozvoje a dalšího využití v organizaci (Bláha, 2013).

V praxi se vyskytují různé systémy hodnocení lišící se v pravidlech, postupech, metodách či kritériích hodnocení. Neexistuje žádný univerzální ani žádný jediný nejlepší systém hodnocení zaměstnanců. Existují pouze pravidla, které je vhodné dodržovat. Systém hodnocení by měl mít (Pilařová, 2008):

- správně nastavená kritéria hodnocení,
- vhodně nastavenou periodu hodnocení,
- provázanost s ostatními personálními systémy.

Foot a Hook (2002) uvádí následující hlavní důvody pro využití systému hodnocení výkonu:

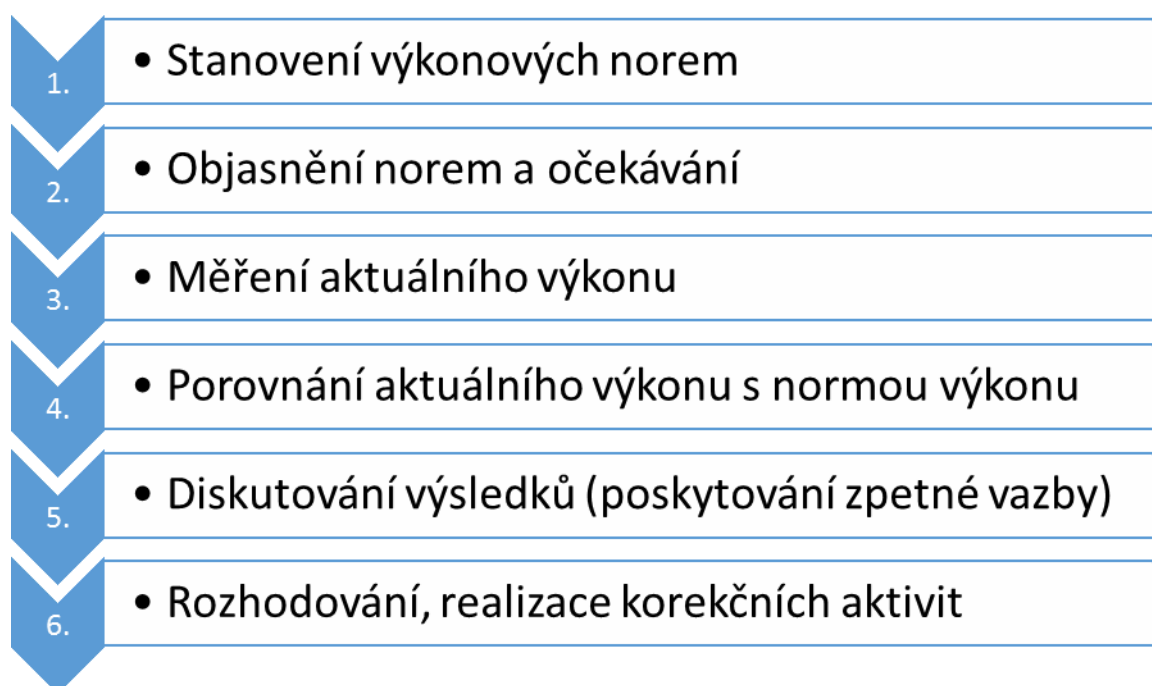
- zlepšení současného výkonu,
- poskytnutí zpětné vazby,
- zvýšení motivace,
- identifikace potenciálu,
- identifikace vzdělávací potřeby,
- rozvoj kariéry,
- zvýšení mzdy,
- řešení pracovních problémů,
- sdělení jednotlivcům, co se od nich očekává,
- vyjasnění pracovních cílů,
- poskytnutí informací o efektivnosti procesu výběru,
- pomoc v plánování a rozvoji kariéry,

- poskytnutí informací pro plánování lidských zdrojů,
- poskytování odměn.

Proces hodnocení

Hodnocení výkonu je proces, který se provádí na základě určitých standardů nebo norem. Standardy musí být jasné, srozumitelné a odůvodněné. Samotný proces hodnocení výkonu je složen ze šesti kroků, viz obrázek 3.3 (Kumar, 2011).

Obrázek 3.3 Proces hodnocení výkonu.



Zdroj: KUMAR, Ray. Human Resource Management: Strategic Analysis Text and Cases. New Delhi: International Publishing House, 2011. ISBN 978-93-80578-82-8, s. 220, upraveno.

V praxi se často využívá termín hodnocení výkonu, avšak většinou se nejedná jen o hodnocení samotného výkonu ve smyslu odvedené práce, ale je v něm obsaženo i hodnocení potenciálu a pracovního chování, tedy přístup k práci a lidem. Objektem hodnocení jsou tedy kromě výkonu i osobní charakteristiky, jež souvisejí s pracovní náplní zaměstnanců, protože jsou podstatnou složkou pracovního působení (Kocianová, 2010).

Hodnocení zaměstnanců může být uskutečňováno průběžně, příležitostně nebo v rámci systematického hodnocení (Kocianová, 2010):

- **průběžné hodnocení** je neformální hodnocení, které je zaměřeno na přímý pracovní výkon a je přímou zpětnou vazbou od nadřízeného,

- **příležitostné hodnocení** je reakcí na okamžitou potřebu hodnocení, může to být například v situaci, kdy skončí adaptační proces zaměstnance,
- **systematické hodnocení** je formální hodnocení, které se provádí pravidelně ve standardizované formě, a zaměstnanci jsou hodnoceni podle kritérií, s kterými jsou seznámeni před samotným hodnocením.

3.3.1 Formy hodnocení

Hodnocení zaměstnanců může být formální nebo neformální. Neformální hodnocení je součástí přirozené interakce nadřízeného a podřízeného. Dalším znakem je, že je subjektivní a hraje zde roli faktor náhody. Neformální hodnocení má příležitostnou povahu. To znamená, že může být vyvoláno momentální situací nebo potřebou. Je součástí průběžné kontroly plnění pracovních úkolů a pracovního chování. Obvykle se takovéto hodnocení nezaznamenává a ani nebývá podkladem pro personální rozhodování (Koubek, 2007).

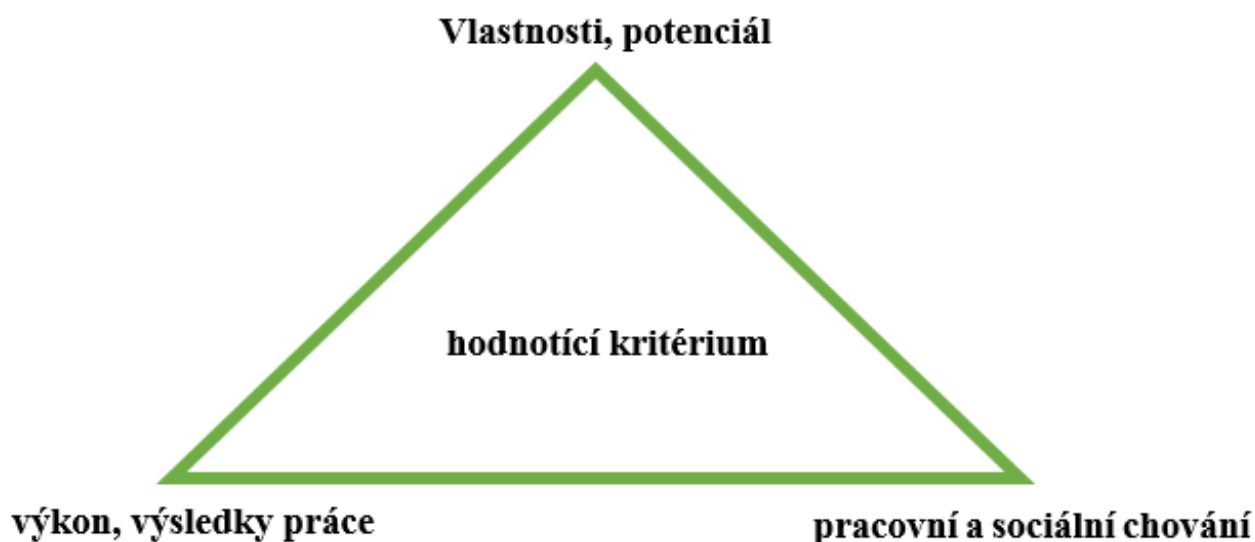
Formální hodnocení se na rozdíl od neformálního hodnocení vyznačuje svou standardizovanou formou, je systematické, plánovité a periodické. Slouží jako podklad pro další personální činnosti a je zaznamenáváno a ukládáno v osobních záznamech jednotlivých zaměstnanců. V určitých situacích může být příležitostné, jestliže je vyvolané momentální potřebou. Příkladem příležitostného formálního hodnocení může být požadavek na vypracování pracovního posudku nebo hodnocení po skončení adaptace zaměstnance (Koubek, 2007).

3.3.2 Kritéria hodnocení zaměstnanců

Kritéria slouží k měření objektivního výkonu nebo výkonnosti, podle nichž se hodnotí úspěšnost či neúspěšnost zaměstnance. Výkon znamená výsledek činnosti a výkonnost je připravenost podávat výkony. Kritéria mají významný vliv na výkony zaměstnanců a v případě, že jsou špatně nastaveny, mohou vést k nežádoucímu chování, což ovlivní ekonomické výsledky organizace. Proto je vždy nutné nastavit kritéria s rozmyslem a také v návaznosti na organizační strategii a její hodnoty. Organizační strategie se promítá do kritérií typu: plnění termínů, počet obslužených zákazníků, počet vyrobených kusů, počet chyb, počet nových zákazníků aj. Organizační hodnoty se promítají do kritérií, které mají vliv na způsob provádění pracovních činností tedy na kompetence. Při hodnocení zaměstnanců je

vhodné vycházet z kombinace obou typů ukazatelů, aby bylo zajištěno kromě dosažení správných cílů také používání správných cest, které vedou k vytyčeným cílům. Kritéria hodnocení zaměstnanců jsou znázorněny v obrázku 3.4 (Pilařová, 2008).

Obrázek 3.4 Hodnotící kritéria.



Zdroj: Vlastní zpracování.

Hodnotící kritéria neslouží jen pro objektivní měření minulého výkonu, ale také k signalizaci rozvojových potřeb zaměstnanců či k varování před budoucími problémy. Měření výkonu závisí na následujících faktorech (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005):

- **lidské faktory** - dovednosti, kvalifikace, motivace a ztotožnění zaměstnance s firmou,
- **faktory související s vedením** - podpora, poradenství, leadership,
- **systémové faktory** - informační systémy, správní a komunikační systémy a další prostředky poskytované firmou,
- **situační faktory** - změny ve vnitřním i vnějším prostředí, tržní a ekonomický rozvoj, rozvoj profesních příležitostí.

Hodnotící kritéria musí vycházet z popisu pracovního místa, odpovídat účelu hodnocení a klást důraz na (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005):

- **výkon** - množství práce (výrobky či služby), množství obslužených zákazníků, kvalita práce, spokojenost zákazníků, množství reklamací aj.,
- **pracovní chování zaměstnance** – pracovní disciplína, ochota přijímat a plnit pracovní úkoly, hospodárnost, zlepšovací návrhy aj.,

- **sociální chování zaměstnance** – vztahy s kolegy, nadřízenými a zákazníky, schopnost týmové práce, sdílení organizačních kulturních hodnot aj.,
- **vlastnosti zaměstnance a jeho osobní charakterové rysy** – vzdělání, kvalifikace, spolehlivost, loajalita, kreativita, schopnost prosadit se, komunikativnost, fyzická zdatnost, odolnost vůči stresu, flexibilita, samostatnost, ochota spolupracovat, iniciativa aj,
- **potenciál.**

Klíčové ukazatele výkonu

V řadě organizací se lze setkat s různými modely klíčových ukazatelů výkonu. Klíčové ukazatele výkonu, známé také jako KPI (Key Performance Indicators) pomáhají organizaci definovat a měřit pokrok směrem k cílům organizace. Jakmile organizace analyzuje svou misi, identifikuje všechny stakeholders a definuje své cíle, potřebuje způsob, kterým lze měřit pokrok směrem k dosažení těchto cílů. A právě klíčové ukazatele výkonu jsou těmito metrikami (Reh, 2013).

KPI jsou kvantifikovatelné metriky, které reflektují kritické faktory úspěchu organizace. Liší se v závislosti na organizaci. Organizace může mít jako jeden ze svých klíčových ukazatelů výkonu například procento tržeb pocházejících od zákazníků, kteří se vrátí. Zákaznické oddělení může mít jedním ze svých KPI procento zákaznických hovorů, které zodpoví v první minutě a škola může mít jako klíčový ukazatel výkonu procento svých studentů, kteří absolvují. Ať už jsou zvoleny jakékoliv KPI, musí odrážet cíle organizace, musí být klíčem k úspěchu a musí být měřitelné. KPI jsou obvykle dlouhodobé povahy. Definice toho, co jsou a jak se měří, se často nemění (Reh, 2013).

Klíčové ukazatele výkonu musí být klíčem úspěchu organizace. Mnoho věcí je měřitelných. To z nich ovšem nedělá klíč k organizačnímu úspěchu. Při výběru KPI je důležité se zaměřit na ty faktory, které jsou nezbytné při dosahování cílů organizace. Je také důležité, aby byl počet klíčových ukazatelů výkonu malý a byla tak zaměřena pozornost všech na jejich plnění. Tímto není řečeno, že by měla mít organizace například pouze tři nebo čtyři KPI celkem. Spíše by měly být tři nebo čtyři KPI pro společnost a všechny organizační jednotky v rámci toho, by měly tři, čtyři nebo pět KPI, které podporují celkové cíle společnosti a mohou být srolovány do nich. Pokud je jedním z KPI organizace „zvýšená spokojenost zákazníků“, bude tento ukazatel různě zaměřen v různých odděleních. Výrobní oddělení může mít KPI „počet výrobků vyřazených kontrolou kvality“, zatímco obchodní

oddělení bude mít jako KPI „dobu čekání zákazníka na odpověď obchodního zástupce“. Úspěch výrobního a prodejního oddělení v plnění svých klíčových ukazatelů výkonu pomůže společnosti v plnění jejich celkových KPI. Jakmile jsou KPI dobře definované, odráží organizační cíle a lze je měřit, mohou být použity jako nástroj pro řízení výkonnosti a také jako podklad pro hodnocení zaměstnanců. KPI dávají všem zaměstnancům v organizaci jasný obraz toho co je důležité a toho co se musí udělat (Reh, 2013).

3.3.3 Hodnotitelé v procesu hodnocení

Obvykle se na hodnocení podílí přímý nadřízený nebo manažer hodnoceného, avšak různé příležitosti a různé typy hodnocení mohou vyžadovat také různé hodnotitele. Hodnocení tedy mohou provádět všichni ti, kteří mohou posoudit práci hodnoceného či jsou s ním v kontaktu v rámci práce. V této části budou uvedeni lidé, kteří mohou působit jako hodnotitelé a dále budou popsány výhody a nevýhody jejich účasti na hodnotícím procesu.

Přímý nadřízený

Nejvíce využívaný přístup napříč organizacemi. Předpokládá, že právě přímý nadřízený je nejvíce kvalifikovaný k tomu, aby spravedlivě hodnotil své zaměstnance. Tento předpoklad je založen na tom, že by přímý nadřízený měl znát náplň pracovní pozice, její kritéria hodnocení, cíle a konkrétní výkon hodnoceného jedince. Kromě toho je odpovědný rovněž za odměňování, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, což jsou oblasti, které jsou na hodnocení zaměstnanců bezprostředně navázány. Nevýhodou jsou případné předsudky či zaujatost vůči hodnocenému jedinci (Bláha, 2013).

Přímý nadřízený manažera hodnoceného

Výhodou je, že přímý nadřízený manažera obvykle dbá na jeho spravedlivé hodnocení. Jestliže je jediným hodnotitelem, je zde pravděpodobná výhoda větší objektivity při hodnocení zaměstnance, jelikož není přímo ohrožen jeho úspěchem. Nevýhodou je fakt, že pravděpodobně nebude hodnoceného znát dobře a může při hodnocení využít zprostředkované informace od přímého nadřízeného hodnoceného zaměstnance (Foot, Hook, 2002).

Personální manažer

Jeho role je obvykle dohlížet na spravedlnost manažera a sledovat důslednost jeho přístupu v organizaci. Personalista může být někdy v procesu hodnocení jediný hodnotitel.

Výhodou je, že je spravedlivý, důsledný a není vnímán jak ohrožení pro manažera. Nevýhodou je opět pravděpodobnost, že nebude znát hodnoceného a informace může získat od přímého manažera hodnoceného jedince (Foot, Hook, 2002).

Spolupracovníci

Výhodou účasti spolupracovníků v hodnotícím procesu jsou jejich informace o efektivitě práce hodnoceného kolegy a to zejména, tam kde je uplatňována týmová práce či v organizaci s maticovou strukturou. V takovém případě mohou mít spolupracovníci cennější informace, než jsou informace manažera. Další výhodou je, že při zapojení více spolupracovníků bude pravděpodobněji vytvořen objektivnější pohled. Mezi nevýhody patří možná neznalost všech stránek dané práce hodnoceného jedince, neochota vyjádřit upřímný názor na kolegu či špatný vzájemný vztah, který se promítne do hodnocení (Foot, Hook, 2002).

Podřízení

Výhodou je odlišný pohled podřízených na výkon a schopnosti nadřízeného a tudíž mohou poskytnout cenné informace, inspiraci pro možné směry rozvoje řídicích a sociálních dovedností či jen upozornit na chyby. Nevýhodou je případný strach podřízených vyjádřit svůj opravdový názor, kvůli obavám z odvetné reakce nadřízeného nebo neochota manažerů naslouchat svým podřízeným (Foot, Hook, 2002).

Sebehodnocení

Sebehodnocení je obvykle využíváno jako součást hodnotícího procesu. Zvyšuje zapojení zaměstnanců do procesu hodnocení a nutí je se zamyslet na svými silnými a slabými stránkami. Motivuje jedince k odpovědnosti za svůj vlastní rozvoj a zvyšuje sebeuvědomění. Mezi nevýhody patří neochota si připustit nedostatky nebo naopak příliš vysoká sebekritika (Bláha, 2013).

3.3.4 Metody hodnocení zaměstnanců

Existují různé metody hodnocení zaměstnanců. Systémy hodnocení zaměstnanců obvykle využívají kombinaci více metod. Některé metody jsou vhodnější k hodnocení výkonu a některé zase vhodnější k hodnocení pracovního chování, kompetencí nebo potenciálu zaměstnanců. Obecně lze metody hodnocení zaměstnanců rozdělit na dvě základní skupiny a to na metody srovnávací a metody nesrovnávací.

Srovnávací metody srovnávají zaměstnance mezi sebou podle stanovených hodnotících kritérií. Metoda srovnávání lze aplikovat v menších skupinách zaměstnanců, kteří dělají stejnou nebo podobnou práci. Do srovnávacích metod patří: metoda pořadí, metoda přidělení bodů, metoda párového srovnávání, metoda nucené distribuce a metoda 360° zpětné vazby.

Metoda pořadí se využívá při hodnocení zaměstnanců dle jednoho předem stanoveného kritéria a to tak, že hodnotitel sestaví pořadí hodnocených jedinců od nejlepších po nejhorší. Používá se především u jednokriteriálního hodnocení, kde je kritériem například počet správně zhotovených kusů určitého produktu či množství obslužených zákazníků.

Metoda přidělení bodů je na rozdíl od předchozí metody metodou využívanou pro hodnocení více než jednoho kritéria. Výkony v jednotlivých oblastech jsou převedeny na body a vyjadřují profil kvalit hodnoceného zaměstnance.

Metoda párového srovnávání spočívá v tom, že je srovnáván každý s každým a bod je přidělen tomu nejlepšímu. Následně se sečtou body ze všech srovnání a může být vytvořeno pořadí zaměstnanců nebo vytvoření skupin zaměstnanců dle dosažených bodů.

Při hodnocení pomocí **metody nucené distribuce** musí hodnotitel umístit určité procento zaměstnanců do výkonnostních skupin na principu Gaussovy křivky. Výsledkem hodnocení může vzniknout například tato situace: výkonnostní skupina A excelentní úroveň 10%, výkonnostní skupina B optimální úroveň 20%, výkonnostní skupina C částečné výhrady 40%, výkonnostní skupina D nízká úroveň 20%, výkonnostní skupina E nedostatečná úroveň 10%. Hodnotitelé mohou mít tendenci vyhýbat se příliš nízkým či vysokým hodnocením. Podstatou metody je donucení hodnotitelů využít celou škálu výkonnostních skupin, aby mohli vyniknout nejvýkonnější zaměstnanci a zároveň byli identifikováni zaměstnanci s nedostačenou úrovní výkonu. Zaměstnance v nejhorší výkonnostní skupině by měl management organizace vést k lepším výkonům či propustit (Bláha, 2013).

Další velkou skupinou metod jsou metody nesrovnávací. Mezi tyto metody patří: metoda hodnocení podle stanovených (dohodnutých) cílů, hodnotící stupnice, metoda BARS, metoda BOS, metoda klíčových událostí, assessment centre a mystery shopping.

Metoda hodnocení podle stanovených cílů neboli metoda řízení podle cílů (Management by Objectives - MBO) se většinou používá pro hodnocení vedoucích pracovníků či specialistů. Sami zaměstnanci by se v rámci této metody měli podílet na

stanovování cílů, podle kterých jsou následně hodnoceni. Cíle musí být správně definované a měly by být SMART (chytré).

S - Specific – specifické, konkrétní cíle, nelze si je vyložit jiným způsobem.

M - Measurable – měřitelné cíle, které jsou dobře vyhodnotitelné.

A - Acceptable – přijatelné pro obě strany.

R - Realistic – realistické, musí být vytvořeny podmínky pro jejich splnění.

T - Time Specific – termínované, je dán časový rámec pro splnění zadaných cílů.

Splnění cílů je vyhodnocováno a poté jsou s hodnoceným zaměstnancem dohodnuty nové cíle pro další období. Zaměstnanci by se měli podílet nejen na stanovení cílů, ale také při tvorbě akčního plánu.

Proces MBO se obvykle skládá z následujících kroků:

1. Stanovení cílů (musí být SMART) se zaměstnancem.
2. Vývoj akčního plánu, který popisuje, jak má být cílů dosaženo.
3. Povolení zaměstnanci provést akční plán.
4. Měření dosažených cílů.
5. Přijetí nápravných opatření v případě potřeby.
6. Stanovení nových cílů pro další období.

Hodnotící stupnice je všestranná, nejhojněji využívaná a snadno použitelná metoda, pomocí které lze hodnotit chování, osobnost, výsledky práce, vztahy aj. Vyplnění hodnotících stupnic a interpretování výsledků je relativně snadné a zároveň rychlé, což je největší výhodou a zároveň slabinou. V případě, že hodnotitel pouze zjednodušeně sečte či zprůměruje výsledky nebo je nedoplní o informace z hodnotícího rozhovoru či jiné metody, hodnocení nemá smysl a zaměstnance nemotivuje. Mezi obvyklé metodologické chyby hodnotících stupnic patří: nejednoznačný slovní popis jednotlivých stupňů, vzájemné překrývání jednotlivých stupňů, slovní popis stupňů není použitelný v praxi organizace, špatný počet stupňů nebo špatný počet hodnocených kritérií (Pilařová, 2008).

Mezi základní typy hodnotících stupnic patří (Pilařová, 2008):

Číselné stupnice

Hodnocená kritéria jsou ohodnocena pomocí numerické škály. Význam jednotlivých hodnot bývá zpravidla slovně charakterizován. Typickým příkladem hodnocení pomocí

číselné stupnice je školní klasifikace. Počet stupňů je obvykle v rozmezí 2 – 10. Vhodné je zvolit takový počet stupňů, který bude odpovídat účelu hodnocení, schopnostem hodnotitelů a specifikám organizace. Za zvážení také stojí, jestli využít sudou nebo lichou číselnou stupnici. Lichá stupnice má střední hodnotu a může hodnotitele svést k chybě centrální tendence vysvětlené v kapitole 3.3.6. Naopak sudá stupnice nutí hodnotitele přiklonit se k pozitivnímu nebo negativnímu hodnocení, jelikož neobsahuje střední hodnotu.

Grafické posuzovací stupnice

Hodnocení jednotlivých kritérií je vyznačeno na samostatné přímce a celkové hodnocení je vyjádřeno křivkou, která vznikne propojením bodů na jednotlivých přímkách. Grafické posuzovací stupnice umožňují hodnotit jemnější nuance mezi zaměstnanci. Stejně jako u číselných stupnic je doporučován slovní popis jednotlivých stupňů, které jsou číselně označeny na přímkách pro lepší přehlednost.

Slovní posuzovací stupnice

Tato metoda se vyznačuje velmi podrobným popisem jednotlivých stupňů a přesnějším definováním rozdílů mezi nimi. Hodnocení může být vyjádřeno například přidavnými jmény jako excelentní, výborný, nedostačující s detailnější slovní interpretací dílčích stupňů. Je vhodná pro hodnocení výkonu i kompetencí.

V praxi se často využívají kombinace hodnotících stupnic, které kloubí výhody jednotlivých typů.

Metoda hodnotících stupnic je předmětem některých vážných nedostatků. Jednou z potenciálních slabin této metody je nepravděpodobnost, že hodnotitelé budou interpretovat slovní popis jednotlivých stupňů stejným způsobem kvůli rozdílům v osobnostech hodnotitelů, jejich zkušenostech a zázemí. Dalším potenciálním problémem je volba hodnocených kritérií. Může se stát, že je vynecháno kritérium, které má podstatný vliv na pracovní výkon nebo je naopak vybráno kritérium, které má malý vliv na pracovní výkon (Byars, Rue, 2011).

Metoda klíčových událostí je vhodná spíše jako doplňková metoda. Může sloužit například jako podklad k argumentaci během hodnotícího rozhovoru. Vedoucí pracovník během sledovaného období pozoruje a zaznamenává klíčové události, které se udály při plnění pracovních úkolů hodnocených zaměstnanců. Mezi zaznamenávané klíčové události nepatří jen výrazně špatné výsledky, ale také i vysoce efektivní výkony. Výsledkem této metody je výčet všech pozitivních i negativních klíčových událostí. Hlavní nevýhodou tohoto přístupu je

to, že je zapotřebí, aby hodnotitel zapisoval klíčové události pravidelně, což může být obtížné a časově náročné. Také definice kritické události je nejasná a může být vykládána různými lidmi různě. Tato metoda může také vést k tření mezi manažerem a zaměstnanci, jestliže se zaměstnanci domnívají, že si manažer na ně vede jakousi "knihu" (Bláha, 2013).

Metoda BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales) je zaměřena na hodnocení chování požadované k úspěšnému vykonávání práce. Kritéria tedy jsou přístup zaměstnanců k práci, dodržování pracovního postupu a účelnost výkonu. Metoda BARS je variantou check-listu a hodnotící stupnice. Stupnice je vypracována pro všechny úkoly vykonávané na pracovišti. Pracovní chování při plnění těchto úkolů je hodnoceno na škále do pěti až sedmi bodových stupňů, které jsou navíc doplněné slovní charakteristikou pro lepší představu významu daného hodnocení (Kocianová, 2010).

Metoda BOS – behaviorálně observační škály. Hodnotitelé pomocí této metody bodově hodnotí frekvenci určitého chování zaměstnanců. Vyhodnocují, zda se zaměstnanec chová určitým způsobem vždy, někdy či nikdy. Výsledné body ze všech pracovních dimenzí se zprůměrují tak, aby poskytly celkové zhodnocení výkonnosti (Bláha, 2013).

Assessment center je hodnotící centrum, ve kterém speciálně proškolení hodnotitelé, od interních hodnotitelů (personalisté, manažeři) až po externí hodnotitele (psycholog, odborný specialista), diagnostikují pomocí souboru diagnostických metod kompetence zaměstnanců a jejich pracovní způsobilost pro dané pracovní místo na základě stanovených kritérií. Hodnotící proces obvykle trvá jeden den a hodnocení zaměstnanci během této doby řeší například případové studie, psychologické testy, modelové situace, hrají různé role, podstupují strukturované rozhovory či něco prezentují (Kocianová, 2010).

Mystery shopping je metoda hodnocení, při které setrvávají hodnotitelé v anonymitě a vydávají se za běžné zákazníky. Metoda je vhodná především tam, kde jsou subjekty hodnocení v přímém styku se zákazníky.

360° zpětná vazba

Tradičně společnosti hodnotí výkon zaměstnanců spoléháním se téměř výhradně na hodnocení přímého nadřízeného, který se řídí dvěma typy hodnocení: měření charakteristik osobnosti a technických dovedností nebo hodnocení dle cílů. První typ hodnocení je obvykle ve formě dotazníku, kde nakonec hodnotitel udělá subjektivní posouzení. Druhý typ hodnocení klade důraz na dosažení přijatých cílů spíše než na osobnostní charakteristiky. S

360° zpětnou vazbou je výkon zaměstnance hodnocen nejen přímým nadřízeným, ale i dalšími jedinci, kteří mají přímou nebo nepřímou vazbu na práci hodnoceného. Jde o systematické shromažďování údajů o pracovním výkonu hodnoceného, získaných z více zdrojů. Mezi tyto zdroje patří přímý nadřízený, spolupracovníci, podřízení, zákazníci a sebehodnocení. Model 360° zpětné vazby znázorňuje obrázek 3.3. Všichni hodnotitelé provádí hodnocení dle stejných kritérií většinou formou zdlouhavého anonymního dotazníku. Jedná se o velmi důkladné hodnocení, takže je možné sestavit úplný obraz pracovního výkonu. Nevýhodou je časová a také finanční náročnost. Tato metoda hodnocení zaměstnanců je velice populární a je využívána nejúspěšnějšími společnostmi v Americe jako jsou UPS, AT&T, Amoco, General Mills a Procter & Gamble aj. (Byars, Rue, 2011).

Obrázek 3.3 Model 360° zpětné vazby.



Zdroj: Vlastní zpracování.

3.3.5 Hodnotící rozhovor

Hodnotící rozhovor, v některých organizacích označovaný jako motivační rozhovor, je významná metoda hodnocení zaměstnanců, která je zpravidla součástí každého systému hodnocení. Hodnotící rozhovor je příležitostí k výměně názorů mezi nadřízeným a zaměstnancem a rovněž slouží ke sladění požadavků kladených na výkon a schopnosti zaměstnance. Pokud je systém hodnocení provázán se systémem odměňování, což by měl být vždy, je součástí hodnocení i tato oblast. Hodnocení je jeden z nejnáročnějších úkolů manažerů. Hodnotící rozhovor může mít podobu standardizovaného nebo polostandardizovaného rozhovoru. To znamená, že rozhovor probíhá dle předem stanoveného

scénáře. Tento scénář obvykle obsahuje definované otázky nebo okruhy témat, způsob vedení diskuze, způsob formulací zpětné vazby, závěrů aj. Smyslem scénáře je možnost přípravy jak hodnoceného tak hodnotitele na rozhovor. V některých systémech hodnocení zaměstnanců se využívá dotazník, který vyplní hodnotitel i hodnocený před konáním hodnotícího rozhovoru. Tento dotazník posléze slouží jako podklad pro hodnotící rozhovor (Pilařová, 2008).

Kocianová (2010) uvádí zásady, které by se měly dodržovat při vedení hodnotícího rozhovoru:

- za průběh hodnotícího rozhovoru je odpovědný hodnotitel, to znamená, že se musí na rozhovor připravit a zajistit si podklady,
- rozhovor je hlavně o dialogu hodnotitele s hodnoceným, nikoliv pouze monolog hodnotitele,
- obsahem rozhovoru musí být práce, hledisko osobnosti pouze v souvislosti s pracovní činností,
- při hodnocení zaměstnance musí hodnotitel vycházet z požadavků pracovního místa,
- hodnocení musí být spravedlivé a vycházet z dostatečných a podstatných informací,
- diskuze by měla být především o konkrétních faktech týkající se dané práce, nikoliv o domněnkách,
- hodnotitel by měl zdůraznit, že cílem hodnocení je zlepšení práce, nikoliv kritika,
- rozhovor by měl být veden v klidném a nerušeném prostředí,
- hodnotitel by měl být schopen odstranit pocit napětí či stres hodnoceného a nastolit klidnou, přátelskou atmosféru a pocit důvěry,
- hodnocený by měl mít pocit, že je snaha mu pomoci zlepšit jeho výkon,
- hodnotitel by měl klást otevřené otázky, naslouchat a ověřovat nejasné informace a stanoviska zaměstnance,
- hodnotitel by měl formulovat pozitivně a rozhodně by neměl zapomenout pochválit dobré pracovní výsledky,
- pro hodnotící rozhovor by měl být vymezen dostatek času,
- hodnotitel by si měl vést poznámky v průběhu rozhovoru.

Fáze hodnotícího rozhovoru

Každý hodnotící rozhovor by se měl skládat ze tří fází (Pilařová, 2008):

1. fáze – příprava na hodnotící rozhovor.

Bez kvalitní přípravné fáze obou účastníků by mohl být hodnotící rozhovor jen ztrátou času. V přípravné fázi se zpravidla hodnotitel i hodnocený účastní školení, kde je vysvětlen smysl hodnocení a struktura hodnocení. Školení může být zaměřeno také na osvojení si potřebných dovedností, mezi které patří například sdělování a přijímání kritiky či správné definování cílů aj. Školení pro hodnoceného zaměstnance je zaměřeno spíše na vysvětlení smyslu hodnotícího rozhovoru a nácvik dovedností efektivní komunikace, kdežto školení hodnotitelů je zaměřeno na nácvik dovedností souvisejících s vedením hodnotícího rozhovoru. Fáze přípravy rovněž slouží k domluvě účastníků na termínu a místě konání hodnotícího rozhovoru.

2. fáze – samotný průběh rozhovoru.

Druhou fází, tedy samotný průběh rozhovoru lze dále členit na tři dílčí části: úvod, hlavní část a závěr. V úvodu je vhodné připomenout účel setkání, objasnit strukturu hodnocení, časový rámec a vytvořit přátelskou atmosféru. V hlavní části je důležité držet se předepsané struktury a dodržovat následující pravidla: hodnotitel vede hodnotící rozhovor, hodnocení je dialogem dvou stran, hodnotitel se nejdříve ptá a posléze předkládá své vlastní názory, nejdříve je vhodné mluvit o shodách a pak o rozdílech, hodnotitel poskytuje zpětnou vazbu, příčiny neúspěchu by měly být analyzovány objektivně, je důležité akceptovat názory druhé strany stejně jako kritiku, mělo by být dosaženo dohody, hodnocení by mělo být transparentní a ukončeno pozitivně. V závěru hodnocení by měla být zrekapitulována podstatná sdělení obou aktérů, dohodnuté cíle, opatření a závazky. Posledním krokem druhé fáze je vyplnění a podepsání standardizovaných formulářů.

3. fáze – realizace a kontrola dohod a opatření, které jsou výsledkem rozhovoru.

Třetí fáze je neméně podstatná, protože cíle, jejichž plnění nikdo nevyžaduje, nejsou zpravidla realizovány. Platí to jak pro cíle pracovní, tak i pro cíle rozvojové. Stává se totiž, že v popředí zájmu manažerů je plnění operativních cílů a na dlouhodobé cíle se časem zapomíná. Hodnocení zaměstnanci by pak vnímali hodnotící rozhovor jako ztrátu času, jestliže není kladen důraz na realizaci cílů, které byly stanoveny během rozhovoru.

Bláha, Mateiciuc a Kaňáková (2005) uvádí následující příklady otázek, na které by se měl zaměstnanec připravit během první fáze hodnotícího rozhovoru:

- Jaká opatření na zlepšení výkonu byste navrhoval?
- Co se vám od posledního hodnocení obzvláště podařilo? Máte z toho radost?
V čem se potřebujete zlepšit?
- Jaké změny by pomohly ke zlepšení vašeho pracovního výkonu?
- Co potřebujete rozvíjet z hlediska vzdělávání, školení?
- Jaké jsou vaše představy o vašem dalším působení ve firmě?
- Jste spokojen s dosavadní pracovní činností ve firmě?
- Jaké jsou vaše představy a očekávání týkajícího se zaměstnání ve firmě?
- Jak hodnotíte pracovní podmínky?

3.3.6 Chyby v hodnocení

Podstatná podmínka při hodnocení zaměstnanců je, aby byl hodnotitel důvěryhodný, dobře informovaný a také dobře seznámen s technikou hodnocení. Jestliže jsou tyto podmínky splněny, pak je proces hodnocení zaměstnanci vnímán jako přesný a spravedlivý. Zaměstnanci jsou navíc více ochotni ke změně a snadněji přijímají kritiku ze strany hodnotitele. Hodnotitelské chyby vyplývají z individuálního hodnocení skutečnosti a jsou závislé na osobních vlastnostech. Hodnocení je vždycky do určité míry subjektivní, a proto jsou chyby součástí hodnocení. Avšak chyby je možné minimalizovat důkladnou volbou systému hodnocení a řádným školením hodnotitelů. Mezi nejčastější typy hodnotitelských chyb patří chyba zaujatosti, chyba kontrastu, chyba centrální tendence a chyby přísnosti či mírnosti (Wagnerová, 2008).

Chyba zaujatosti vzniká tehdy, když je hodnotitel ovlivněn pozitivním či negativním postojem k hodnocenému namísto hodnocení skutečného pracovního výkonu. Do nejvíce vyskytovaných typů zaujatosti patří: efekt prvního dojmu, haló efekt, efekt podobnosti sama sobě a protiprávní diskriminační zaujatost. **Efekt prvního dojmu** je situace, ve které si hodnotitel vytvoří pozitivní nebo negativní úsudek o zaměstnanci a poté ignoruje či zkresluje skutečný výkon hodnoceného jedince na základě prvotního dojmu. **Haló efekt** nastává tehdy, když hodnotitel generalizuje dobré nebo špatné chování v jednom aspektu práce na celkový výkon. Stejně jako u efektu prvního dojmu může být hodnocení zkreslené pozitivně nebo negativně vůči hodnocenému. K **efektu podobnosti sama sobě** dochází, když hodnotitel

vnímá hodnocené jako sobě podobné, a proto je následně pozitivně hodnotí. Kladně jsou tedy hodnoceni zaměstnanci, kteří mají podobné hodnoty, postoje a zájmy jako hodnotitel (Wagnerová, 2008).

Chyba kontrastu je tendence hodnotitele srovnávat výkony a kompetence hodnoceného s vlastními výkony a kompetencemi místo s výkony a kompetencemi, které jsou požadovány pro danou pracovní pozici (Pilařová, 2008).

Chyba centrální tendence je způsobena snahou hodnotitele hodnotit všechny zaměstnance stejně a nedělat mezi nimi rozdíly. Obvykle tato tendence vzniká jako obava z negativní reakce hodnoceného nebo nadřizeného. Často se s chybou centrální tendence lze setkat při hodnocení metodou číselných stupnic. V případě, že je stupnice lichá, může mít hodnotitel tendenci hodnotit střední hodnotou. Proto se někdy v odborné literatuře doporučuje využívat sudé číselné stupnice, aby byl hodnotitel nucen se přiklonit k pozitivnímu nebo negativnímu hodnocení místo neutrálního. K chybě může docházet i tehdy, jestliže jsou hodnotitelé nuceni písemně zdůvodnit pouze výrazně špatná nebo velmi dobrá hodnocení. Řešením může být požadavek na písemné zdůvodnění u všech hodnocení (Pilařová, 2008).

Chyba mírnosti nebo přísnosti je opakem chyby centrální tendence. Hodnotitel má tendenci hodnotit všechny na jednom konci škály a nebere v potaz skutečný výkon zaměstnanců (Wagnerová, 2008).

3.3.7 Role manažerů a personalistů v procesu hodnocení

Systém hodnocení zaměstnanců vyžaduje koordinované úsilí mezi oddělením lidských zdrojů a manažery organizace, kteří jsou odpovědní za provádění hodnocení výkonů. Obecně platí, že oddělení lidských zdrojů je odpovědné za následující činnosti (Byars, Rue, 2011):

- Navržení formálního systému hodnocení a výběru metod a forem hodnocení, které budou použity pro hodnocení zaměstnanců.
- Školení manažerů v provádění hodnocení výkonů.
- Starost o systém podávání zpráv, aby bylo zajištěno, že hodnocení je prováděno včas.
- Vedení záznamů hodnocení výkonu jednotlivých zaměstnanců.

Manažeři mají obvykle v oblasti hodnocení výkonu odpovědnost za:

- Hodnocení výkonu zaměstnanců.

- Vyplňování formulářů určených k hodnocení zaměstnanců a jejich vrácení na oddělení lidských zdrojů.
- Posouzení hodnocení výkonu se zaměstnanci.

3.3.8 Formuláře hodnocení výkonu

Hodnotící formuláře existují v nejrůznějších provedeních. Některé mohou být jednoduché a stručné upřednostňující numerický nebo popisný výčet, jiné mohou být pro změnu formou čtivých esejí. Ideální formulář by měl skloubit popisné termíny vyžadující objasňující komentáře s dostatečným prostorem pro vyjádření hodnocených zaměstnanců. Primárním účelem hodnotícího formuláře je usnadnění hodnotícího rozhovoru a zajištění podpory pro hodnotící proces. Formulář je nejvíce efektivní jestliže se pravidelně přezkoumává výkon zaměstnance od hodnotícího rozhovoru (nebo od nástupu do zaměstnání) po současnost a to na základě požadavků daného pracovního místa. Využívá se ke shrnutí silných stránek a oblastí, ve kterých je nutné zlepšení opět ve vztahu k požadavkům daného pracovního místa (Arthur, 2010).

Arthur (2010) uvádí další možnosti využití formulářů pro hodnocení výkonu:

- podpora plánu karierního rozvoje,
- tvorba akčního plánu s postupy a časovým harmonogramem pro zlepšení,
- stanovení cílů,
- rozhodování o povýšení, přesunu na jinou pracovní pozici, rozvázání pracovního poměru, odměňování,
- dokumentace potřeby školení,
- poskytnutí prostoru pro názor zaměstnanců na hodnocení,
- podklad pro lepší orientaci personalistů v závěrech hodnocení a následných doporučeních,
- zkvalitnění koučování a poskytování zpětné vazby.

3.3.9 Vztah mezi hodnocením zaměstnanců a ostatními personálními činnostmi

Systém hodnocení zaměstnanců musí být provázán s ostatními personálními činnostmi, aby byl umocněn účinek jednotlivých personálních nástrojů a byla posílena motivace k jejich využívání. **Získávání, výběr a adaptace zaměstnanců** jsou personální

činnosti, které jsou propojeny s hodnocením požadovaných kompetencí uchazečů o dané pracovní místo a s hodnocením zaměstnanců během adaptačního procesu. Jeli v organizaci zavedený systém hodnocení na základě výkonu a kompetencí zaměstnanců, je žádoucí využít jeho principy už při hodnocení uchazečů během výběrového řízení a také v rámci adaptační doby, protože dobře provedený výběrový a adaptační proces zvyšuje šanci úspěchu zaměstnance na novém pracovním místě. Úlohou systému hodnocení je rovněž odstraňování překážek ve výkonnosti zaměstnanců a pomáhat v jejich **rozvoji**. Hodnocení zaměstnanců je totiž podkladem pro plánování rozvojových cílů, které jsou začleněny do pracovních úkolů. Zpravidla je počet rozvojových cílů jeden až tři a týkají se odbornosti, funkční oblasti nebo osobní oblasti. Dohoda o rozvoji bývá výstupem hodnotícího rozhovoru a je převedena do plánu rozvoje zaměstnance. Systém hodnocení v organizaci také zvyšuje transparentnost a objektivizuje **odměňování zaměstnanců**. Úkolem hodnocení je rozlišení výkonných a nevýkonných zaměstnanců. Rozdílné výkony a různá úroveň požadovaných kompetencí by se měly promítnout v odměňování zaměstnanců. V praxi se provádí hodnocení výkonu zpravidla v kratších časových intervalech tedy měsíčně nebo čtvrtletně. Hodnocení výkonu by mělo mít vliv na variabilní složku mzdy či platu. Hodnocení kompetencí se zpravidla vykonává jednou ročně a mělo by mít vliv nejen na pevnou složku mzdy či platu, ale také na rozvoj a kariéru zaměstnance (Horváthová, 2014).

4 Charakteristika vybrané organizace

V této kapitole je charakteristika vybrané společnosti, obsahuje informace o vzniku, předmětu podnikání, cílech a poslání společnosti, organizační struktuře a firemní kultuře.

4.1 Představení společnosti Manutan s. r. o.

Společnost Manutan s. r. o. je obchodní firma a předmětem jejího podnikání je zásilkový prodej zboží pro vybavení skladů, dílen a kanceláří.

Společnost byla založena v roce 1998 jako nástupce firmy Plus, která vznikla v roce 1993. Závěrem roku 1998 se firma stala součástí evropského holdingu Manutan Group – dodavatele pro vybavení provozů, dílen, skladů a kanceláří. V roce 2000 vstoupila společnost na polský trh a založila tam dceřinou firmu. O čtyři roky později v roce 2004 odkoupil holding Manutan Group dceřinou společnost v Polsku a zároveň založil sesterské společnosti na Slovensku a v Maďarsku.

Holding Manutan Group má ve své nabídce přes 200 000 produktů pro vybavení kanceláří, skladů, dílen, provozů a společných firemních prostorů od přibližně 2 000 dodavatelů. Členské společnosti holdingu působí téměř v celé západní a střední Evropě, viz obrázek 4.1. Holding Manutan Group zaměstnává téměř 1 800 zaměstnanců v 24 dceřiných společnostech napříč 18 evropskými zeměmi. Vedle prodejen s obecnou nabídkou jsou k této firmě připojeny také tři specializované řetězce prodejen, díky nimž je možné oslovovat nejen velké nadnárodní a středně velké podniky, ale i malé firmy, drobné podnikatele a řemeslníky. Mezi tyto tři speciální prodejny patří Rapid Racking nabízející vybavení pro sklady, Ironmongery Direct prodávající železářský sortiment a Ikaros Cleantech nabízející výrobky pro ochranu životního prostředí.

Obrázek 4.1 Holding Manutan Group.



Zdroj: Manutan, 2015.

V současnosti patří Manutan s. r. o. mezi největší a nejvýznamnější společnosti, které působí v oblasti katalogového prodeje. Společnost se zabývá především prodejem na B2B trzích a ročně průměrně obslouží 12 000 zákazníků. Sídlo a zároveň skladové, administrativní a obchodní centrum společnosti se nachází v Ostravě – Třebovicích. Společnost Manutan s. r. o. disponuje vlastním moderním logistickým zázemím, call centrem pro příjem objednávek a poptávek, obchodním a marketingovým oddělením.

Hlavní činností společnosti Manutan s. r. o. je prodej výrobků prostřednictvím e-shopů, papírových katalogů, telefonickým prodejem a přímým kontaktem s obchodními zástupci. Mezi další služby, které společnost nabízí, patří doručení uskladněného zboží do 24 hodin, montáž a vynášku zboží, vizualizace kanceláří a skladů.

Vize společnosti zní „Kvalitní uspokojování všech požadovaných potřeb a požadavků zákazníka v duchu hesla: Vše co potřebujete. S láskou.“ Toto heslo je také součástí loga společnosti a představuje osobitý přístup k zákazníkovi, viz obrázek 4.2. Politiku jakosti ve vztahu k zákazníkům tvoří sedm pilířů:

- upřímný a srdečný vztah se zákazníkem s cílem splnit jeho očekávání a předvídat jeho potřeby,
- dodávka zákazníkům do 24 hodin s nejvyšší spolehlivostí,
- poskytnutí zákazníkům nejširší nabídky zboží a snadný výběr v oblasti vybavení kanceláří, skladů a dílen,

- nabídka pouze kvalitních a spolehlivých služeb realizovaných v termínech stanovených katalogem společnosti a zákazníkem,
- uspokojování požadovaných potřeb zákazníků a prohlubování jejich důvěry v prováděné činnosti ve shodě s požadovanou jakostí,
- při budování vztahů se zákazníky je kladen důraz na dlouhodobou a oboustranně výhodnou spolupráci,
- v rozhodovacím procesu řízení jsou požadavky zákazníka na prvním místě.

Obrázek 4.2 Logo společnosti Manutan s. r. o.



Zdroj: Manutan, 2015.

Manutan s. r. o. je rovněž držitelem certifikace ISO 9001, která je zaměřena na management jakosti.

4.1 Organizační kultura

K firemní kultuře patří sdílené hodnoty. Poslání společnosti Manutan s. r. o. vychází ze čtyř základních hodnot:

1. Obchodník, který je zákazníkovi vždy nablízku a poskytuje soukromým a firemním zákazníkům nebo úřadům přesně ty služby, které potřebují. Tato hodnota je spojena především s nabídkovým oddělením a s FA (frame account – obchodní zástupci rámcových zákazníků) a KA (key account – obchodní zástupci klíčových zákazníků) týmem. FA a KA volají často svým přiděleným zákazníkům, každý má své portfolio zákazníků, o které se starají. Starají se o ně v tom smyslu, že FA a KA zjišťují, zdali potřebují zákazníci nějaké zboží (dílna, sklad, kancelář a zázemí) či zda plánují investice a jestli jsou spokojeni se službami. Dále jim sdělují, že jsou jejich obchodní zástupci a v případě potřeby se na ně mohou kdykoli obrátit. Například pokud potřebují sehnat či individuálně nacenit nějaké zboží. Když se na ně takový zákazník pak obrátí s poptávkou, předají požadavek na nabídky, které poptávku zpracují, vrátí požadavek jako vytvořenou nabídku pro zákazníka, kterému ji pak

jeho obchodní zástupci pošlou a domlouvají se dále na termínech dodání a pokud je pro to dále prostor, tak i na slevách.

2. Silná pozice evropského distributora, která je zárukou spolehlivosti, neustálého zdokonalování služeb a zavádění zcela nových technologií. Zákazník tady najde všechno pro svou kancelář, nemusí se starat o dopravu, kterou má navíc při objednávce nad 1000 Kč bez DPH zdarma a může si objednat i montáž s vynáškou, pokud si objedná zboží, které je na díly a potřebuje je smontovat.

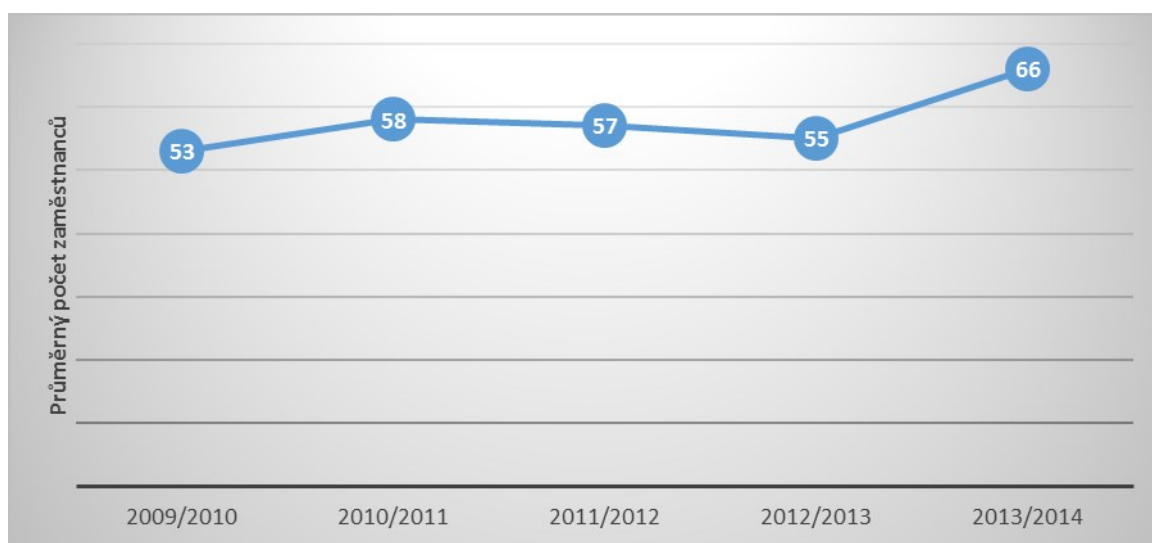
3. Široká nabídka kvalitních výrobků a služeb, která je pružně přizpůsobovaná poptávce firemních zákazníků a úřadů tak, aby mohli efektivně fungovat. Jakž již bylo zmíněno výše v prvním bodu, například v případě, že zákazník poptává různé atypické zboží, které není v katalogu.

4. Odhodlaný tým odborníků, který se snaží neustále zlepšovat. Sem spadá především oddělení nákupu, které zajišťuje různé podklady potřebné k určitému zboží. U některého zboží je třeba pro zákazníka zajistit atesty, bezpečnostní listy, certifikáty, někdy také technické parametry výrobků a právě o tohle se starají produkt manažeři, kteří tyto potřebné dokumenty a informace poptávají dle potřeb a informací prodejního oddělení. Zároveň musí sledovat a komunikovat s výrobcí ohledně toho, zda zboží bude vyráběno, pokud ne, tak zajistit co možná nejpodobnější náhradu za původní zboží a dát všechny tyto informace do systému Navision, kde jsou k dispozici právě dalším zaměstnancům, který s nimi budou dále pracovat především v rámci zpracovávání objednávek.

4.2 Zaměstnanci společnosti

Společnost Manutan s. r. o. tvoří 66 zaměstnanců. Organizační struktura je uvedena v příloze číslo 1. Ve společnosti není personální oddělení a nepracuje žádný personální manažer. Finanční ředitel má na starosti formální dokumenty související s personální oblastí (např. pracovní smlouvy – příprava) a personální činnosti jako jsou získávání, výběr a hodnocení zaměstnanců jsou v kompetenci jednotlivých manažerů oddělení. V grafu 4.1 lze vidět průměrný počet zaměstnanců v jednotlivých letech. Od roku 2009 do roku 2013 má organizace poměrně stabilní počet zaměstnanců, v roce 2013 – 2014 lze pozorovat nárůst o 11 nových zaměstnanců.

Graf 4.1 Vývoj zaměstnanců v letech 2009 až 2014.



Zdroj: Vlastní zpracování.

5 Analýza současného systému hodnocení zaměstnanců

V této kapitole diplomové práce je popsán a zanalyzován současný systém hodnocení zaměstnanců ve společnosti Manutan s. r. o. Všechny informace byly získány na základě rozhovorů s obchodním ředitelem, dotazníkového šetření a interních dokumentů poskytnutých pro účely diplomové práce.

5.1 Systém hodnocení společnosti Manutan s. r. o.

Po domluvě s obchodním ředitelem je analýza systému hodnocení zaměřena na prodejní oddělení, kde je současný systém hodnocení zaměstnanců zavedený přibližně rok a tvoří jej 121 (one to one) rozhovor, VAK (Výsledky, Aktivita, Kompetence) rozhovor a hodnotící rozhovor. Oddělení prodeje je složeno z: týmu nabídek, oddělení reklamací, prodeje v terénu (key account manažeři) za podpory kontrakt manažerů v kanceláři, oddělení péče o zákazníky a oddělení prodeje po telefonu (telesales). Hodnocení jsou všichni zaměstnanci prodeje, a jelikož společnost Manutan s. r. o. nezaměstnává žádného personálního manažera, provádí hodnocení vždy pouze přímý nadřízený.

Zaměstnanci mají fixní mzdy a mimořádné (nenárokovatelné) kvartální odměny za splnění KPI na 90 - 100%, dle návrhu příslušného manažera. Navyšování fixní mzdy se uskutečňuje jednou za rok v měsíci lednu, opět dle uvážení příslušného manažera, který dostává celkový rozpočet navýšení z finančního oddělení (například může rozdělit 3% navýšení oproti loňskému roku jako celek). Navýšení neprobíhá plošně všem stejně, ale je navázáno na výstup z ročního hodnotícího rozhovoru.

Vedení společnosti Manutan s. r. o. také uvažuje o zavedení kvartální variabilní složky pro všechny zaměstnance, které nebude navázáno na individuální klíčové ukazatele výkonu, ale bude nárokováno plošně při splnění kvartálního plánu a marže společnosti.

Kritéria hodnocení

Ve stávajícím systému hodnocení jsou zaměstnanci hodnoceni na základě požadavků daného pracovního místa a to dle následujících kritérií:

- výkon,
- kompetence,

- chování.

Výkon zaměstnanců se měří dle stanovených KPI (klíčových ukazatelů výkonu). Každý zaměstnanec má rozdílné KPI dle pracovní pozice a jejich počet se pohybuje v rozmezí 5 až 7 ukazatelů. Mezi KPI obchodních zástupců patří například obrat, plnění akčního plánu, počet podepsaných smluv se zákazníky, počet schůzek se zákazníky, počet nových zákazníků v databázi, počet odchozích hovorů, délka odchozích hovorů aj. Na pracovní pozici péče o zákazníky patří mezi KPI např. počet zadaných objednávek, počet vyřízených příchozích a odchozích hovorů, počet zadaných stížností od zákazníků, počet nově založených či aktualizovaných zákaznických karet a další.

U jednotlivých ukazatelů je uveden název se slovním popisem, cíl a váha KPI. Například u KPI počet odchozích hovorů je cílová hodnota nastavena na 50 hovorů denně a váha tohoto KPI je 20%. Jestliže kontrakt manažer uskuteční 50 hovorů denně či více, tak splní KPI na 100% a bude mít po zohlednění váhy ukazatele 20 bodů. Celkový výsledný výkon zaměstnance je dán součtem bodů za jednotlivé KPI a pohybuje se v rozmezí 0 až 100 bodů, přičemž dosažení 80 bodů je považováno za velice dobrý výkon. KPI vyhodnocují manažeři vždy na začátku měsíce. V prvních třech dnech na začátku měsíce musí vypracovat KPI report, který obsahuje všechny potřebná data a v dalších třech dnech musí vyhodnotit výsledky KPI na základě tohoto reportu.

Dalším z kritérií hodnocení jsou kompetence. Představují předpoklady či schopnosti zvládat určitou pracovní funkci. Zaměstnanci jsou téměř neustále v kontaktu se zákazníky, ať už se jedná o komunikaci telefonickou, písemnou či přímou. Mezi požadované kompetence lze tedy zařadit především komunikační dovednosti, organizační schopnosti, znalost cizích jazyků, time management a další. Mezi kompetence na základě, kterých jsou hodnoceni manažeři společnosti, patří:

Nabízení inovativních řešení pro interní a externí zákazníky.

- naslouchání a přizpůsobení se zákazníkovi,
- sledování spokojenosti zákazníka,
- inovovat/předvídat tvorbu hodnoty pro zákazníka.

Posuzování a rozhodování založené na faktech.

- pochopení obchodního modelu Manutan Group,
- analyzování informací před rozhodnutím,

- přijímání a využívání informací z podnikatelského prostředí.

Být cílově orientovaný a řídit chod organizace navzdory překážkám.

- stanovení cílů a vyhodnocování jejich plnění,
- stanovování priorit,
- projevení vytrvalosti a odpovědnosti.

Spolupráce s ostatními zaměstnanci vedoucí k plnění společných cílů.

- pracovat jako člen týmu,
- síť,
- podpora přátelského a kooperativního prostředí,
- práce s odlišnými kulturami.

Tvorba a rozvoj úspěšných týmů.

- posuzování dovedností / talentů & potenciálu jednotlivců,
- motivování a podpora růstu,
- řízení změn,
- řízení dovedností / kompetencí jednotlivců.

Přispívání k budování Manutan Group.

- vyznávání firemních hodnot,
- přispívání k strategii Manutan Group,
- dodržování zásad a postupů,
- sdílení.

Posledním z kritérií hodnocení je chování zaměstnanců. Chování zahrnuje vnější projevy zaměstnanců, mezi které lze zařadit pracovní disciplínu, ochotu přijímat a plnit pracovní úkoly, vztahy s kolegy, nadřízenými a zákazníky, schopnost týmové práce a sdílení organizačních kulturních hodnot.

Hodnotící rozhovor

Hodnotící rozhovor je pravidelné formální hodnocení, které podstupují všichni zaměstnanci jednou ročně a je hlavní metodou hodnocení. Cílem hodnotícího rozhovoru je porovnání skutečného a požadovaného výkonu, identifikování silných a slabých stránek, identifikování potřeby vzdělávání a rozvoje, určení potenciálu a motivování zaměstnanců ke

zlepšení pracovního výkonu. Samotný hodnotící rozhovor určený pro manažery společnosti je mírně odlišný než, kterého se účastní zbytek zaměstnanců.

V příloze číslo 2 je uveden hodnotící formulář, který se používá k hodnotícímu rozhovoru určený pro hodnocení manažerů. Hlavička dokumentu obsahuje jméno zaměstnance, pracovní pozici, jméno hodnotitele, oddělení, dobu, po kterou pracuje ve společnosti a dobu, po kterou pracuje na stejné pracovní pozici. Další část dokumentu tvoří syntéza za roční hodnocené období. Syntéza je shrnutí hodnotícího rozhovoru, které bylo učiněno na základě dialogu s hodnoceným. Syntéza obsahuje hodnocení stanovených cílů za uplynulý rok, úspěchy a neúspěchy.

Druhá strana hodnotícího formuláře obsahuje cíle na další rok. Manažeři jsou tedy hodnoceni na základě plnění dohodnutých cílů a využívá se zde **metoda hodnocení podle stanovených cílů (MBO)** popsána v kapitole 3.3.4, která je vhodná pro hodnocení vedoucích pracovníků. Cíle jsou stanovovány na základě společné dohody hodnoceného a hodnotitele. Cílů pro manažery je vždycky pět a platí pro ně, že musí být SMART, tedy specifické, měřitelné, přijatelné, realistické a termínované. Cíle mají zpravidla návaznost na KPI jednotlivých manažerů, ale mohou být i rozvojové, například splnění daného obratu či rozvoj leadership aktivit.

Třetí stranu hodnotícího formuláře tvoří leadership profil, silné stránky a potřeby rozvoje. Leadership profil obsahuje kritéria manažerské práce (manažerské kompetence), které jsou hodnoceny pomocí čtyřstupňové hodnotící stupnice v rozmezí: to be developed, good, strenght a N/A. Jedním z kritérií je například nabídka inovativních řešení interním a externím zákazníkům, u kterého jsou dále uvedeny následující body: naslouchání a adaptování se zákazníkovi, sledování spokojenosti zákazníka a inovovat/předvídat vytváření hodnoty pro zákazníka. Uvedený příklad jednoho z kritérií je ohodnocen na čtyřstupňové škále. Jestliže došlo k zlepšení oproti předešlému roku, znázorní se toto zlepšení šipkou, například ze stupně good na stupeň strength. Stupeň N/A se používá v případě, že je hodnocený manažer na pracovní pozici krátce či nelze dělat ještě dělat závěry o dané kompetenci. Silné stránky by měly mít návaznost na hodnocení v leadership profilu a obsahují odborné kompetence, behaviorální kompetence a kompetence vedení. Stejně jako silné stránky hodnoceného by i rozvojové potřeby měly vycházet z leadership profilu. Jestliže je například kompetence „tvorba a rozvoj úspěšných týmů“ ohodnocena jako „to be developed“ měla by být následně uvedena i v rozvojových potřebách.

Poslední strana hodnotícího formuláře obsahuje rozvojový plán, střednědobé kariérní cíle, komentář hodnotitele i hodnoceného, datum a podpis obou účastníků hodnotícího rozhovoru. Rozvojový plán vychází z rozvojových potřeb, které byly identifikovány na třetí straně hodnotícího formuláře. Jestliže byl například koučink týmu ve slabých stránkách, tak se v rozvojovém plánu stanoví potřebné školení v leadership. Rozvojový plán není jen na rozhodnutí hodnotitele, ale samotný hodnocený může například požadovat účast na jazykovém kurzu, ať už v rámci své současné pracovní pozice či v rámci osobního rozvoje. Střednědobé kariérní cíle slouží k tomu, aby si hodnocení stanovili, na jaké pracovní pozici by chtěli pracovat, čeho by chtěli dosáhnout v organizaci a v čem by se chtěli rozvíjet v nejbližších několika letech. Hodnocení manažeři se připravují na hodnotící rozhovor formou sebehodnocení, tak že si sami vyhodnotí cíle, které měli splnit za hodnocené období.

Nyní bude popsán hodnotící rozhovor zaměstnanců nepracujících na manažerských pozicích. Hodnotící formulář se nachází v příloze číslo 3. Hlavička dokumentu opět obsahuje datum, jméno zaměstnance, pracovní pozici, jméno hodnotitele, oddělení, dobu, po kterou pracuje ve společnosti a dobu, po kterou pracuje na stejné pracovní pozici. Dále jsou na první straně hodnotícího formuláře obsaženy následující údaje: pracovní historie ve společnosti, dosažené úspěchy, předchozí zkušenosti, manažerské zkušenosti a mluvené jazyky.

Zaměstnanci jsou hodnoceni na základě plnění klíčových ukazatelů výkonu, které jsou zahrnuty v položce dosažené úspěchy. Klíčové ukazatele výkonu jsou vyhodnocovány kvartálně během VAK rozhovorů a v rámci hodnotícího rozhovoru jsou shrnuty ze celý rok. Příprava zaměstnanců na hodnotící rozhovor také probíhá formou sebehodnocení s použitím kvartálních výsledků, kterých dosáhly za celý rok.

Další část hodnotícího formuláře obsahuje hlavní silné stránky, hlavní rozvojové potřeby, osobní kariérní cíle, hlavní body diskuze během ročního hodnotícího rozhovoru a nakonec dohodnutý akční plán. Silné stránky a rozvojové potřeby vychází z plnění klíčových ukazatelů výkonu, kompetencí a pracovního chování. Osobní kariérní cíle slouží k tomu, aby si hodnocení zaměstnanci stanovili, na jaké pracovní pozici by chtěli pracovat, čeho by chtěli dosáhnout v organizaci a v čem by se chtěli rozvíjet. Důležitou část hodnotícího rozhovoru tvoří „main discussion points during annual review“ spolu s hodnotící maticí, která je uvedena v obrázku 5.1. Matice zobrazuje vztah hodnoceného výkonu na ose x a hodnoceného potenciálu na ose y. Výkon se hodnotí dle KPI a potenciál dle dosažených úspěchů, předchozích zkušeností, pracovního chování a kompetencí. Noví zaměstnanci začínají obvykle v kvadrantu vlevo dole, přičemž cílem je dostat zaměstnance do kvadrantu vpravo

nahoře, tedy na úroveň vysokého potenciálu a vysokého výkonu. Aby k tomuto tíženému posunu došlo, je vytvořen spolu s hodnoceným akční plán, obsahující rozvojové a korekční aktivity, které mají za úkol zvýšit výkon a potenciál zaměstnance. Stávající úroveň výkonu a potenciálu je zaznamenána v matici a na dalším hodnotícím rozhovoru se přezkoumává, k jakému došlo pokroku.

Obrázek 5.1 Hodnoticí matice.

Potential				
high				
medium				
low				
	low	medium	high	Performance

Zdroj: Hodnoticí formulář společnosti Manutan s. r. o.

Jak už bylo řečeno, hodnotícího rozhovoru se účastní vždy hodnocený a jeho přímý nadřízený. Hodnotící rozhovor je založen na dialogu a snaží se dospět ke společné shodě mezi hodnotitelem a hodnoceným v hodnocení jednotlivých aspektů práce. Rozhovor pro manažery trvá zpravidla hodinu až hodinu a půl. Hodnotící rozhovor u ostatních zaměstnanců kvůli nižším požadavkům trvá maximálně hodinu. Vyplněné hodnoticí formuláře na konci rozhovoru podepíše hodnotitel i hodnocený a kopie záznamu je hodnocenému zaslána prostřednictvím elektronické pošty.

VAK rozhovor

VAK (Výsledky, Aktivity, **K**ompetence) rozhovor je pravidelné čtvrtletní formální hodnocení určené pro všechny zaměstnance. V příloze číslo 4 je hodnoticí formulář určený pro VAK hodnocení. Stejně jako u hodnotícího rozhovoru se jej účastní hodnocený a přímý nadřízený. Účelem VAK rozhovoru, jak už vyplývá z názvu je hodnocení výsledků, aktivit a kompetencí, včetně shrnutí měsíčních KPI za celé čtvrtletí a určení priorit.

První část hodnotícího formulář tvoří příprava. Hodnocený si před VAK rozhovorem formou sebehodnocení ohodnotí svůj výkon dle nastavených KPI, aktivity v rámci své pracovní agendy a plán rozvoje. Druhou část tvoří hodnocení hodnotitele. Hodnotitel hodnotí výkon a porovná jej i s minulými kvartály, zdali došlo k zlepšení či zhoršení oproti

současnému čtvrtletí. Výsledek hodnocení výkonu je poté slovně zaznamenán v položce výsledky. Další položkou jsou aktivity. Aktivity zahrnují například plnění akčního plánu, podpis nových smluv aj. Položka kompetence slouží k zaznačení těch kompetencí, u kterých byla během hodnocení kompetencí identifikována potřeba zlepšení.

Třetí část VAK hodnocení tvoří výstup. Výstupem je určení priorit a dohoda o potřebném rozvoji. Určení priorit se týká například KPI, které se mění dle požadavků na čtvrtletí. To znamená, že se u jednotlivých KPI může měnit jak cílová hodnota (target), tak i váha jednotlivých ukazatelů. Dohoda o potřebném rozvoji zahrnuje rozvojové aktivity, které by měly vést nápravě nedostatečného výkonu či nedostatečné úrovně některé z požadovaných kompetencí, například koučinkové aktivity, jazykové kurzy, leadership školení aj.

121 rozhovor

121 (one to one) rozhovor je formální hodnocení uskutečňované jednou za měsíc. Toto hodnocení slouží především k vyhodnocení měsíční báze KPI a k poskytnutí individuální zpětné vazby. Dále slouží 121 rozhovor také ke shrnutí pravidelných koučinků, k řešení procesních záležitostí jako je plánování aktivit, určení KPI či k přijetí korekčních aktivit. Vyhodnocení 121 rozhovoru hodnotitel pošle hodnocenému elektronickou poštou. 121 rozhovor nemá přesně stanovenou formu ani hodnotící formulář a bývá někdy nepravidelný či je nahrazen koučinkem.

Koučinkové aktivity

Většina kontaktu se zákazníkem probíhá prostřednictvím telefonního spojení. Zaměstnanci si proto některé své telefonní hovory nahrávají a tyto nahrávky poté slouží jako podklad ke koučinku. Ten probíhá a řídí se dle potřeby. Zpravidla ho zaměstnanci mívají v intervalu jednou týdně až jednou měsíčně. V rámci koučingu je se zaměstnanci probíráno především to, jak komunikovat se zákazníky přes telefon (jak se představovat, vést hovor, jaké otázky pokládat, jak formulovat věty ohledně ne/možnosti nabídkové slevy), jak komunikovat s dodavateli a zajišťovat tak při poptávání atypických výrobků nejnižší možné nákupní ceny.

Hodnocený si nejdříve poslechne záznam hovoru a sám si ho ohodnotí pomocí hodnotící tabulky v příloze číslo 5. Během koučinku si pak hodnocený a nadřízený poslechnou záznam hovoru společně. Hodnotitel se ptá, jak se hodnocený ohodnotil v jednotlivých bodech a poté mu sděluje, jak by jej ohodnotil on a proč. Na konci každého koučinku vyplní hodnocený dohodu ze společného náslechu hovorů uvedenou v příloze

číslo 6. Tyto dohody slouží jako podklad pro VAK rozhovor, kde se vyhodnocuje plnění cílů a oblasti rozvoje uvedené v jednotlivých dohodách.

Týmové porady

Pravidelné týmové porady probíhající jednou týdně neslouží primárně k hodnocení zaměstnanců, ale mohou sloužit k neformálnímu hodnocení, například pochvala celého týmu, nebo konkrétní osoby. Zároveň zde může být zaměstnanec upozorněn manažerem, že v blízké době se uskuteční 121 rozhovor. V případě, že určitý zaměstnanec nepodal dostatečný výkon, může být rovněž v rámci týmové porady vyzván, aby se připravil na 121 rozhovor, jehož obsahem budou korekční aktivity.

5.2 Stanovení hypotéz

Před začátkem vlastního výzkumu byly stanoveny hypotézy, které budou po vyhodnocení dotazníkového šetření verifikovány. Hypotézy vychází z popisu současného systému hodnocení, který byl proveden na základě konzultací s obchodním ředitelem a studia interních materiálů.

- **Hypotéza č. 1:** Lze předpokládat, že současný systém hodnocení zaměstnanců je pro alespoň 50% manažerů časově příliš náročný.
- **Hypotéza č. 2:** Frekvence hodnocení je pro alespoň 40% hodnocených zaměstnanců spíše nadměrná.
- **Hypotéza č. 3:** Lze předpokládat, že alespoň 80% hodnocených zaměstnanců považuje hodnocení za spravedlivé.
- **Hypotéza č. 4:** Lze předpokládat, že více než 50% zaměstnanců včetně manažerů by provedlo změny systému hodnocení.

5.3 Dotazníkové šetření

Vlastní výzkum v rámci diplomové práce byl proveden v měsíci dubnu a byla pro něj zvolena metoda dotazníkového šetření. Metoda dotazníkového šetření byla zvolena také

z důvodu, že zaručovala anonymitu respondentů a ti se nemuseli obávat svobodně vyjádřit svůj názor.

Nejdříve byly vytvořeny dva dotazníky, jeden určený hodnoceným zaměstnancům a druhý určený hodnotitelům, jejichž cílem bylo zjistit, jak jsou zaměstnanci spokojeni se stávajícím systémem hodnocení a to jak z pohledu hodnocených, tak i z pohledu hodnotitelů. Oba dotazníky byly vytvořeny na základě informací získaných z rozhovorů s obchodním ředitelem a poskytnutých materiálů k tomuto účelu. Základní soubor pro dotazník určený hodnoceným zaměstnancům, tvoří 20 zaměstnanců obchodního oddělení. Základní soubor pro dotazník určený hodnotitelům tvoří 6 manažerů obchodního oddělení. V obou případech byly dotazníky distribuovány celému základnímu souboru. Návratnost dotazníků určených hodnotitelům byla 100% a návratnost dotazníků určených hodnoceným zaměstnancům byla 90%.

Dotazník pro hodnotitele se nachází v příloze číslo 7 a je tvořen 23 otázkami, z nichž 18 je uzavřených, 4 otázky jsou polootevřené a závěrečná otázka určená návrhům na změny systému hodnocení je otevřená. Identifikační otázky byly vypuštěny, aby byla zaručena anonymita respondentů, kterých bylo pouze šest. Otázky se týkají spokojenosti se stávajícím systémem hodnocení, časové náročnosti tohoto systému, hodnotícího rozhovoru, kritérií hodnocení aj.

Dotazník pro hodnocené se nachází v příloze číslo 8, je tvořen 29 otázkami, z nichž 23 otázek je uzavřených, 5 otázek je polootevřených a závěrečná otázka určená návrhům na změny systému hodnocení je opět otevřená. V případě tohoto dotazníku byly identifikační otázky ponechány. Otázky jsou přibližně stejné jako u dotazníku pro hodnotitele, ale jsou brány z pohledu hodnocených.

Před samotným šetřením byla provedena pilotáž na třech zaměstnancích, aby byla ověřena správnost, srozumitelnost a vhodná formulace otázek v dotazníku.

Poté následovalo samotné dotazníkové šetření. Respondentům byly rozdány vytištěné dotazníky a byl jim ponechán dostatečný čas na vyplnění. Jakmile respondenti dotazníky vyplnili, vložili ho do předem určené krabice. Oba dotazníky byly vyhodnocovány pomocí tabulkového procesoru Microsoft Excel a výsledky dotazníkového šetření jsou interpretovány slovně a graficky v následující kapitole.

5.4 Výsledky dotazníkového šetření

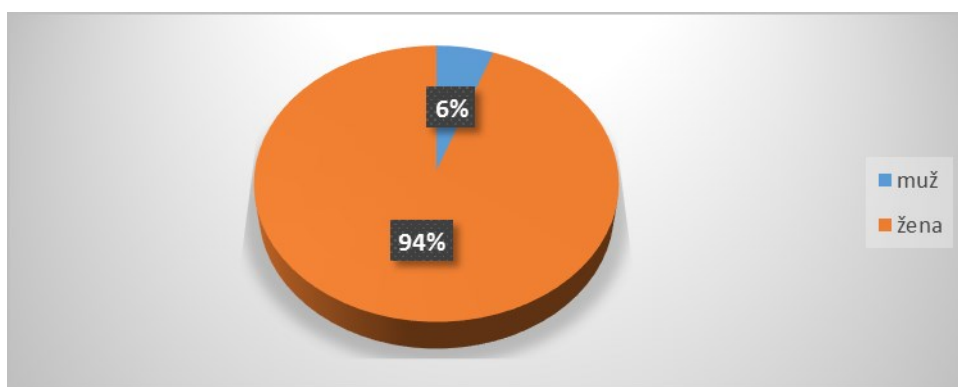
V této kapitole jsou nejprve vyhodnoceny výsledky dotazníku určeného pro hodnocené zaměstnance a v další části jsou uvedené výsledky dotazníku určeného hodnotitelům.

Vyhodnocení dotazníků pro hodnocené

Otázka č. 1: Jaké je Vaše pohlaví?

Cílem otázky je zjištění pohlaví respondentů. Z 18 respondentů je pouze 1 muž (6%) a 17 žen. (94%).

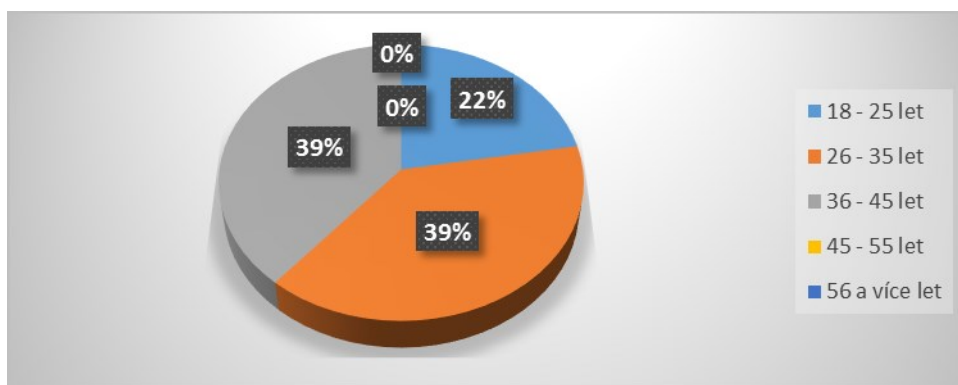
Graf 5.1: Pohlaví respondentů.



Otázka č. 2: Do jaké věkové kategorie spadáte?

Identifikační otázka, jejímž cílem je zjistit přibližnou věkovou strukturu respondentů. Ve věku 18 – 25 let jsou 4 respondenti (22%), věková skupina 26 – 35 let zahrnuje 7 respondentů (39%), do věkové skupiny 36 – 45 let spadá 7 respondentů (39%). Ve věku 46 - 55 let a 56 a více let není žádný z respondentů.

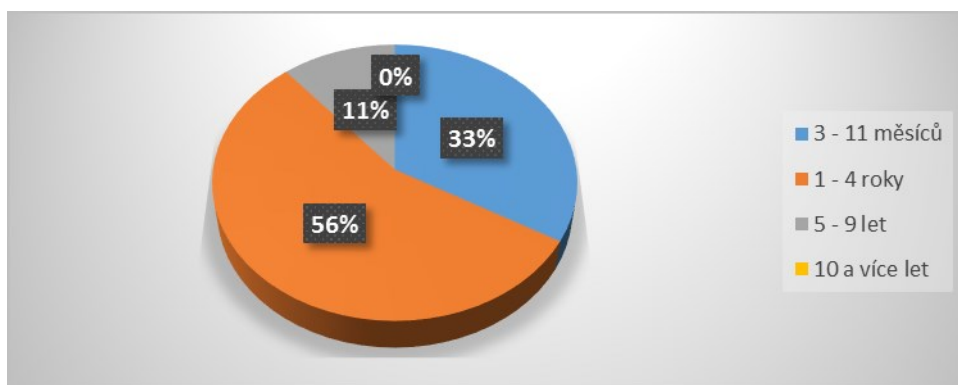
Graf 5.2: Věk respondentů.



Otázka č. 3: Jak dlouho ve firmě pracujete?

Touto otázkou se mělo zjistit, zda respondenti, kteří pracují ve společnosti Manutan s. r. o., jsou zaměstnání dlouhodobě či pouze v řádech měsíců. Pomocí této otázky se dá odvodit přibližná fluktuace zaměstnanců. Z 18 dotázaných pracuje 6 zaměstnanců (33%) ve společnosti 3 – 11 měsíců, 10 zaměstnanců (56%) zde pracuje 1 – 4 roky a pouze 2 zaměstnanci (11%) zde pracují 5 – 9 let. Žádný respondent ne zvolil odpověď 10 a více let.

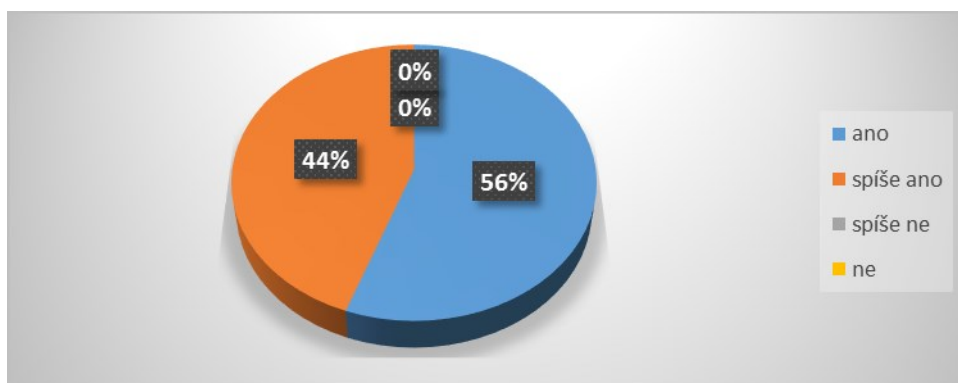
Graf 5.3: Délka pracovního poměru.



Otázka č. 4: Znáte systém hodnocení zaměstnanců ve Vaší organizaci?

Cílem otázky je zjistit, do jaké míry znají respondenti stávající systém hodnocení. 10 respondentů (56%) uvedlo, že zná systém hodnocení a zbytek respondentů 8 (44%) odpovědělo spíše ano. Možnost spíše ne a ne ne zvolil nikdo.

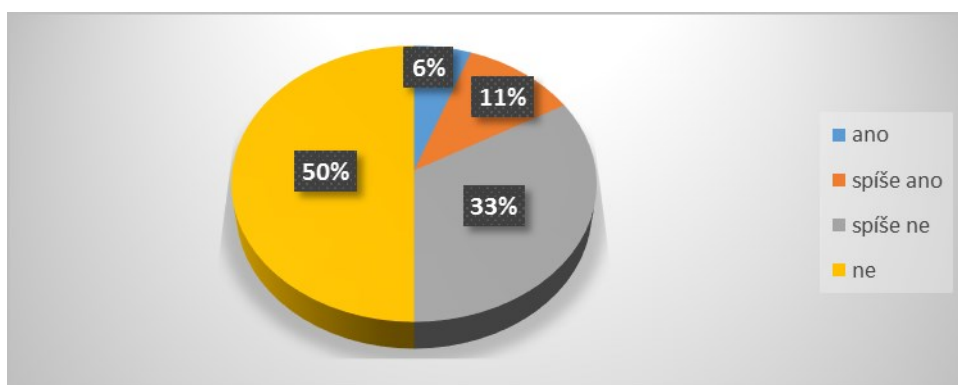
Graf 5.4: Znalost systému hodnocení.



Otázka č. 5: Jste spokojen/a se stávajícím systémem hodnocení zaměstnanců?

Graf 5.5 ukazuje, že pouze 1 respondent (6%) je spokojený se systémem hodnocení, 2 respondenti (11%) odpověděli spíše ano, 6 respondentů (33%) je spíše nespokojených a 9 respondentů, tedy celých 50% není spokojeno se stávajícím systémem hodnocení.

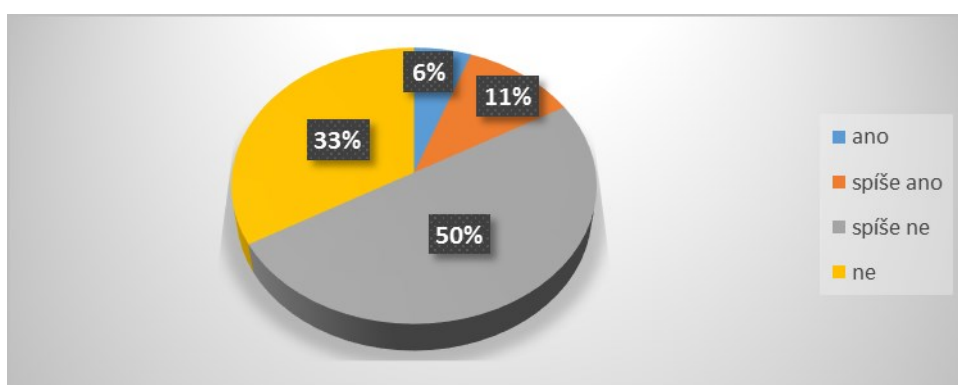
Graf 5.5: Spokojenost se systémem hodnocení.



Otázka č. 6: Považujete hodnocení za spravedlivé?

Na otázku jestli zaměstnanci považují hodnocení za spravedlivé, uvedl 1 respondent (6%) ano, 2 respondenti (11%) odpověděli spíše ano, 9 respondentů (50%) odpovědělo spíše ne a 6 respondentů (33%) uvedlo odpověď ne.

Graf 5.6: Spravedlnost systému hodnocení.



Otázka č. 7: Do systému hodnocení zaměstnanců ve Vaší organizaci patří?

Tato otázka byla položena se záměrem zjistit, jestli respondenti správně identifikují jednotlivé prvky systému hodnocení. Otázka byla polootevřená a respondenti mohli zvolit více odpovědí. 11 respondentů (55%) zvolilo odpověď 121 rozhovor, 18 respondentů (100%) odpovědělo VAK rozhovor a 17 respondentů (94%) uvedlo možnost hodnotící rozhovor. Jinou možnost zvolili 3 respondenti (17%) a všichni odpověděli koučink.

Jak již bylo výše uvedeno, systém hodnocení zaměstnanců tvoří 121 rozhovor, VAK rozhovor a hodnotící rozhovor. Z 18 respondentů jen 10 (56%) označilo správně všechny tři metody hodnocení.

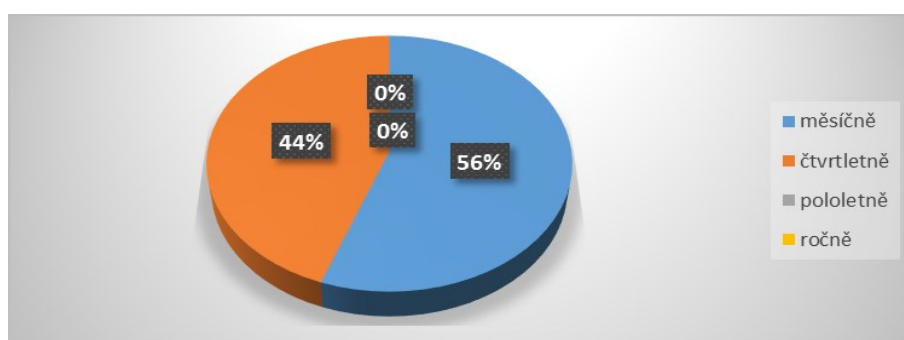
Graf 5.7: Prvky systému hodnocení.



Otázka č. 8: Jak často jste formálně hodnocen/a?

Nadpoloviční většina, tedy 10 respondentů (56%), odpovědělo, že jsou formálně hodnoceni měsíčně, zbývajících 8 respondentů (44%) odpovědělo, že jsou formálně hodnoceni čtvrtletně.

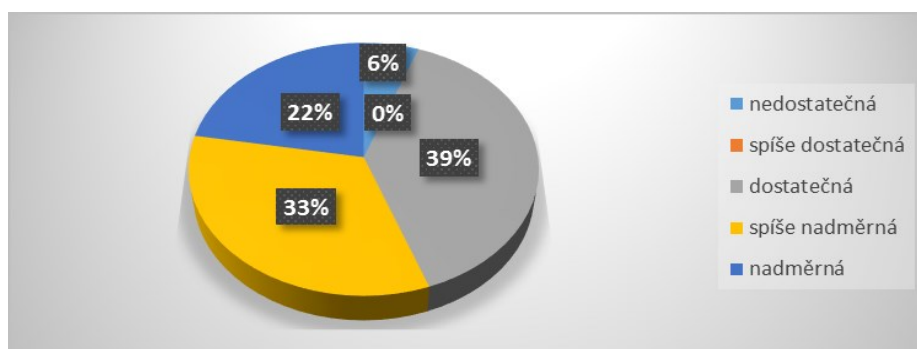
Graf 5.8: Frekvence hodnocení.



Otázka č. 9: Frekvenci hodnocení považujete za:

1 respondent (6%) považuje frekvenci hodnocení za nedostatečnou, 7 respondentů (39%) ji považuje za dostatečnou, 6 respondentů (33%) za spíše nadměrnou a 4 respondenti (22%) za nadměrnou.

Graf 5.9: Spokojenost s frekvencí hodnocení.

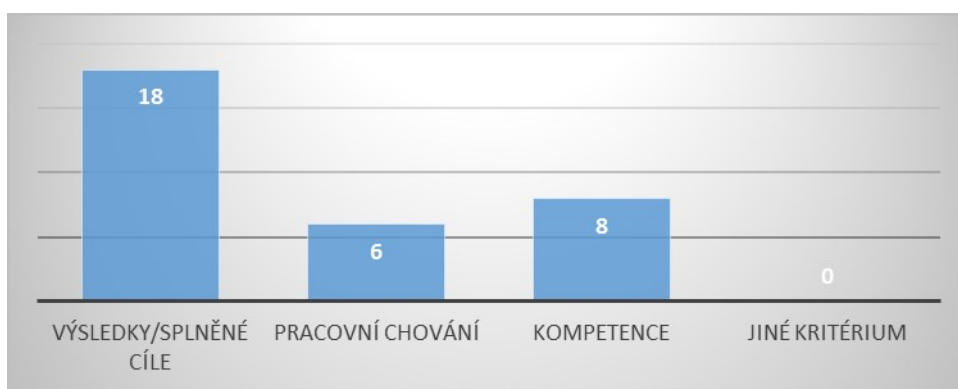


Otázka č. 10: Čeho se kritéria hodnocení týkají?

Cílem této polootevřené otázky s možností zaznačení více odpovědí je zjistit, zdali respondenti znají kritéria, dle kterých jsou hodnoceni. 18 respondentů (100%) uvedlo na základě výsledků/splněných cílů, 6 respondentů (33%) odpovědělo na základě pracovního chování a 8 respondentů (44%) odpovědělo na základě kompetencí. Jiné kritérium hodnocení nikdo neuvedl.

Zaměstnanci jsou hodnoceni dle výsledků, pracovního chování a kompetencí. Pouze 6 respondentů (33%) správně uvedlo všechny tři kritéria.

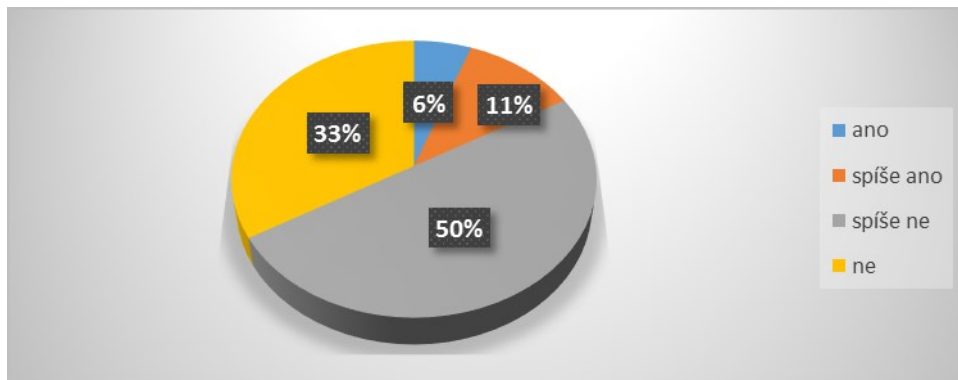
Graf 5.10: Kritéria hodnocení.



Otázka č. 11: Vyhovuje Vám stávající struktura KPI?

Cílem otázky je zjistit, do jaké míry jsou respondenti spokojeni se stávající strukturou klíčových ukazatelů výkonu na základě, kterých jsou hodnoceni. Pouze 1 respondentovi (6%) vyhovuje stávající struktura KPI, 2 respondentům (11%) spíše vyhovuje, 9 respondentům (50%) spíše nevyhovuje a 6 respondentům (33%) nevyhovuje.

Graf 5.11: Struktura KPI.



Otázka č. 12: Které prvky systému hodnocení považujete za užitečné?

Tato otázka je polootevřená a respondenti mohli zvolit více odpovědí. 9 respondentů (50%) považuje 121 rozhovor za užitečný, 7 respondentů (39%) považuje za VAK rozhovor za užitečný, pouze 5 respondentů (28%) považuje hodnotící rozhovor za užitečný a 3 respondenti (17%) považuje jednotlivé prvky hodnocení za ztrátu času.

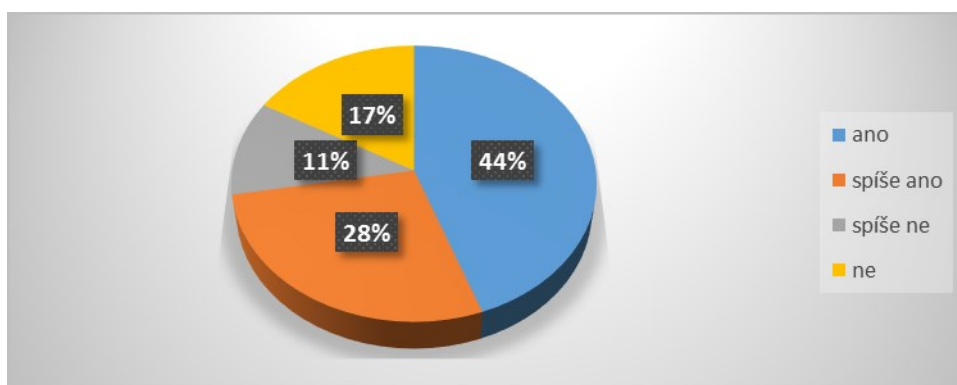
Graf 5.12: Užitečnost jednotlivých prvků hodnocení.



Otázka č. 13: Jste hodnocen/a nadřízeným také neformálně v průběhu roku?

8 respondentů (44%) je neformálně hodnoceno v průběhu roku, 5 respondentů (28%) je spíše hodnoceno, 2 respondenti (11%) odpověděli spíše ne a 3 respondenti (17%) uvedli, že nejsou neformálně hodnoceni v průběhu roku.

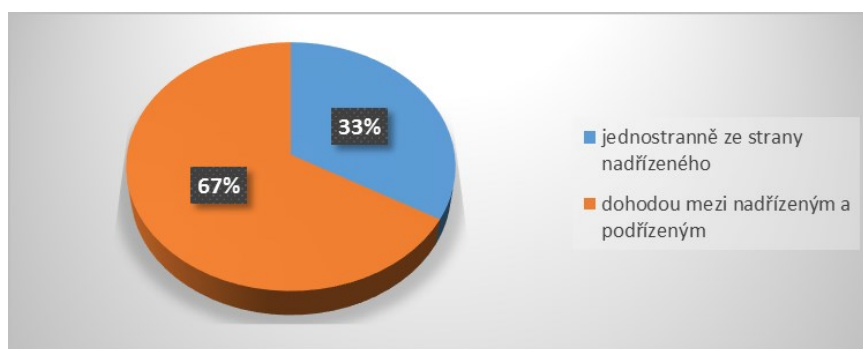
Graf 5.13: Neformální hodnocení.



Otázka č. 14: Jakým způsobem jsou stanovovány cíle na další období?

Cílem otázky je zjistit, zda jsou cíle zaměstnanců stanovovány na základě dohody tak, jak by to dle odborné literatury mělo probíhat. 6 zaměstnanců (33%) odpovědělo, že jsou cíle stanovovány jednostranně nadřízeným a 12 zaměstnanců (67%) odpovědělo, že jsou cíle stanoveny dohodou mezi nadřízeným a podřízeným.

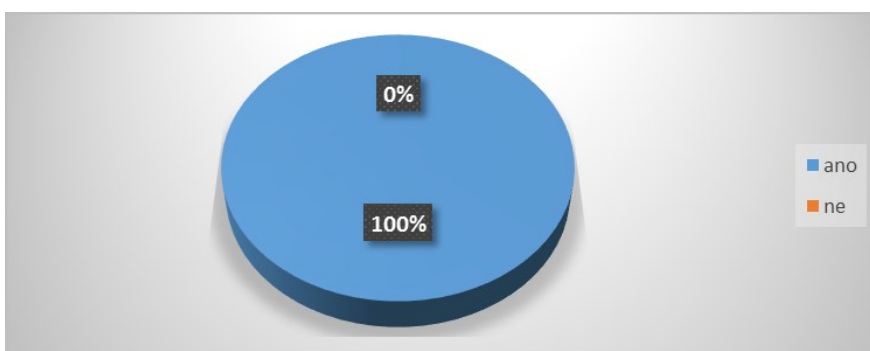
Graf 5.14: Způsob stanovování cílů.



Otázka č. 15: Probíhá Vaše hodnocení pomocí hodnotícího rozhovoru?

Všech 18 respondentů (100%) uvedlo, že je hodnoceno metodou hodnotícího rozhovoru.

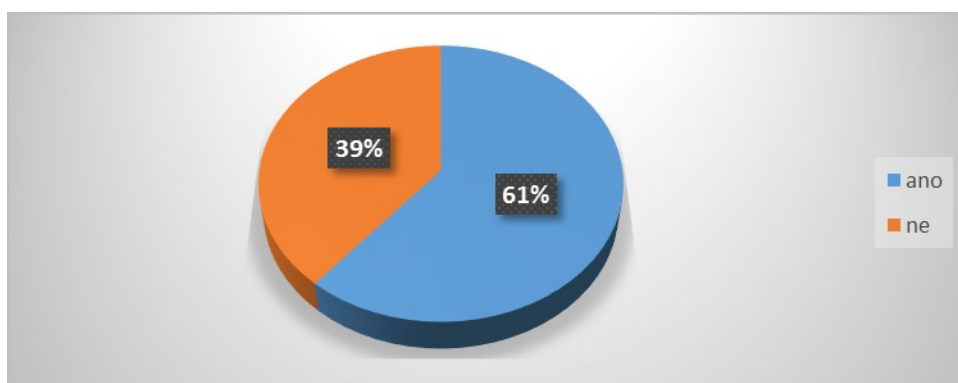
Graf 5.15: Účast na hodnotícím pohovoru.



Otázka č. 16: Připravujete se na hodnotící rozhovor?

Součástí hodnotícího rozhovoru by měla být dle odborné literatury přípravná fáze. 11 respondentů, tedy 61% se připravuje na hodnotící rozhovor a 7 respondentů, tedy 39% se na hodnotící rozhovor nepřipravuje.

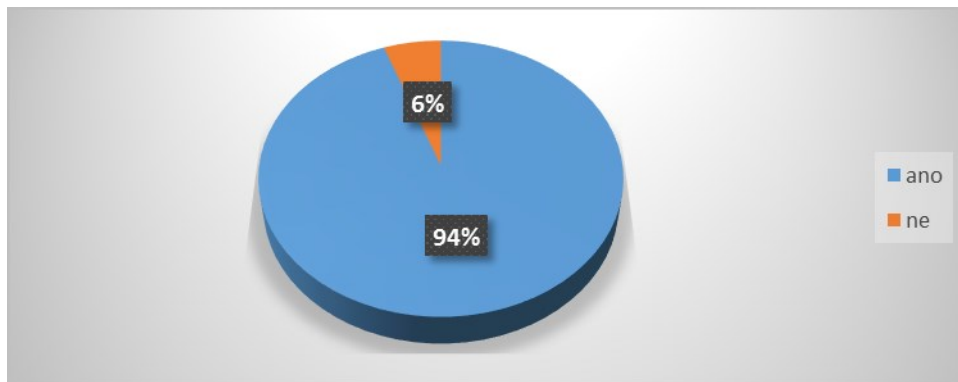
Graf 5.16: Příprava respondentů na hodnotící rozhovor.



Otázka č. 17: Víte, jaké oblasti se budou při hodnocení konzultovat?

Aby se hodnocení mohli řádně připravit na hodnotící rozhovor, měli by předem znát jeho strukturu a oblasti, které se během rozhovoru budou rozebírat. V následujícím grafu je uvedeno, že 17 zaměstnanců, tedy 94% ví dopředu, jaké oblasti se budou při hodnocení konzultovat a pouze 1 respondent (6%) uvedl, že neví.

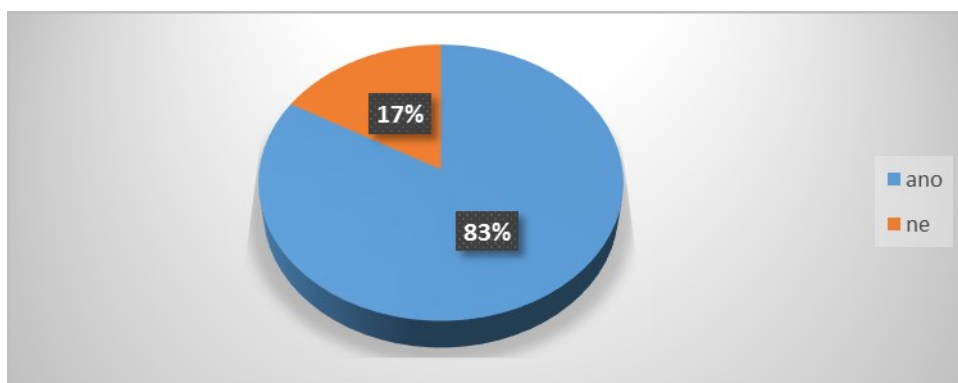
Graf 5.17: Znalost struktury hodnotícího rozhovoru.



Otázka č. 18: Znáte termín hodnocení v dostatečném časovém předstihu?

Otázkou číslo 18 mělo být zjištěno, zda hodnotitelé sdělují hodnoceným termín hodnocení v dostatečném časovém předstihu a ti tak měli dostatek času na svou přípravu. Jak uvádí graf 5.18, 15 respondentů (83%) zná termín v termín hodnocení v dostatečném časovém předstihu a 3 respondenti (17%) se dozví termín krátce před hodnocením.

Graf 5.18: Znalost termínu hodnotícího rozhovoru v dostatečné časovém předstihu.

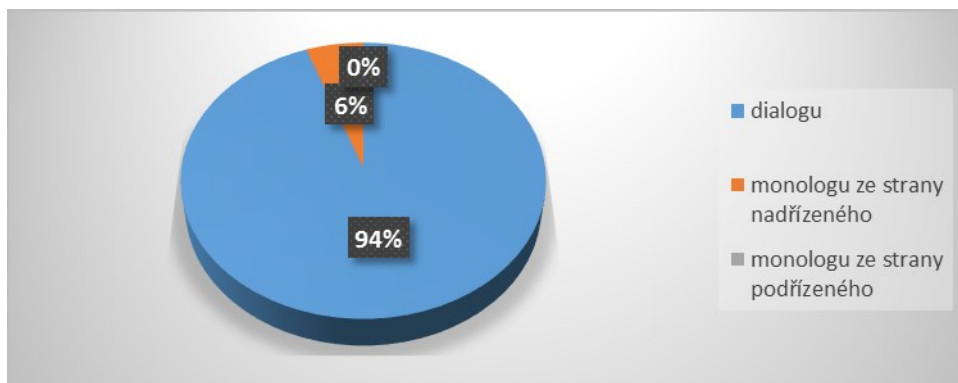


Otázka č. 19: Hodnotící rozhovor je veden na základě:

Hodnotící rozhovor je nástroj vzájemné komunikace mezi zaměstnanci a vedením, tudíž by měl být veden na základě dialogu, aby hodnocení zaměstnanci měli prostor k projednání svých ambicí a cílů se svým nadřízeným. Z grafu vyplývá, že 17 respondentů,

tedy (94%) mělo prostor pro vyjádření se a pouze 1 respondent (6%) uvedl, že byl hodnotící rozhovor veden na základě monologu ze strany nadřízeného.

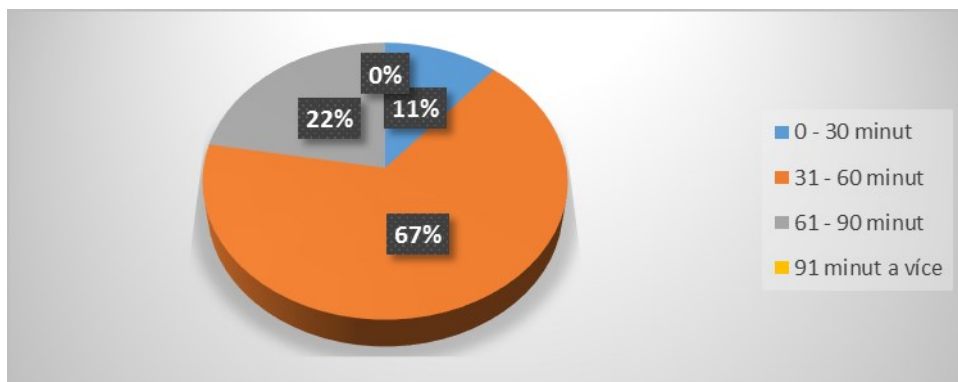
Graf 5.19: Způsob vedení hodnotícího rozhovoru.



Otázka č. 20: Jak dlouho trvá hodnotící rozhovor?

Pomocí této otázky se mělo zjistit, zda je pro hodnotící rozhovor vymezen dostatek času k provedení komplexního hodnocení. Jak je uvedeno v grafu, 2 respondenti (11%) uvedli délku trvání hodnotícího rozhovoru v rozmezí 0 – 30 minut, 12 respondentů (67%) uvedlo časové rozmezí 31 – 60 minut a 4 respondenti (22%) uvedli časové rozmezí 61 – 90 minut. 91 minut a více neodpověděl nikdo z dotazovaných.

Graf 5.20: Délka hodnotícího rozhovoru.



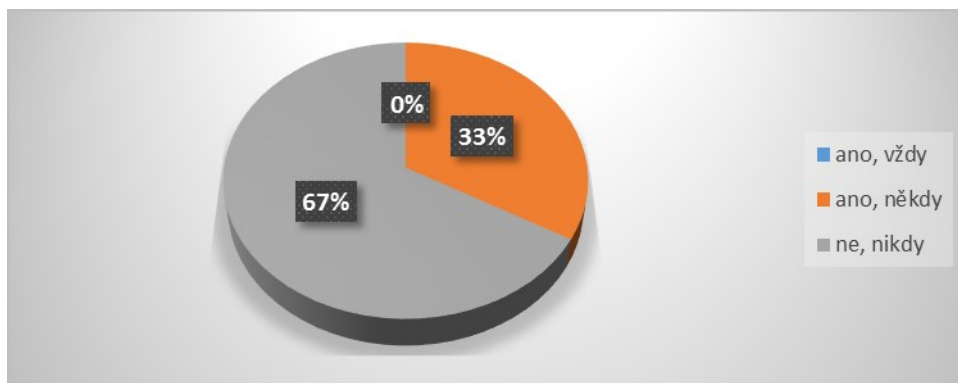
Otázka č. 21: Je součástí hodnotícího rozhovoru odměňování?

Tato otázka byla položena zaměstnancům se záměrem zjistit, zdali je během hodnotícího rozhovoru probrána i oblast odměňování.

Systém hodnocení by měl mít vždy návaznost na systém odměňování, tudíž by měla být součástí hodnotícího rozhovoru i tato oblast. Jak uvádí graf níže, nikdo z respondentů neodpověděl, že je odměňování vždycky součástí hodnotícího rozhovoru, 6 respondentů

(33%) odpovědělo ano někdy a většina dotázaných, tedy 12 respondentů (67%) odpovědělo ne nikdy.

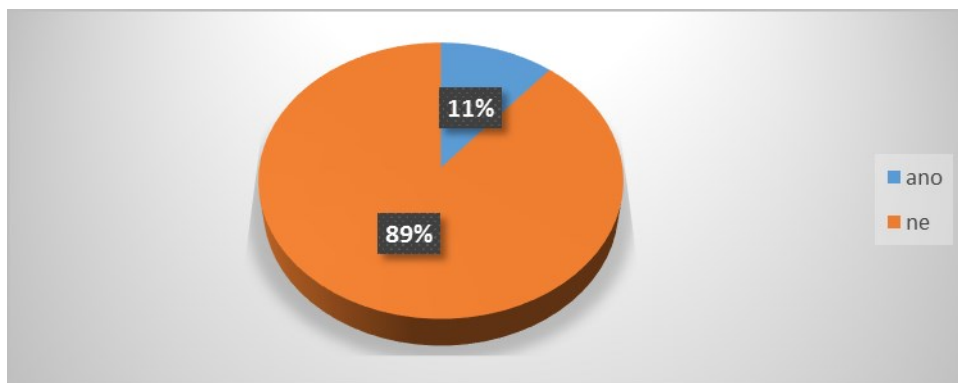
Graf 5.21: Návaznost hodnotícího rozhovoru na odměňování.



Otázka č. 22: Je součástí hodnotícího rozhovoru plánování kariéry?

Plánování kariéry je součástí hodnotícího rozhovoru 2 respondentů (11%), 16 respondentů, tedy 89% uvedlo, že plánování kariéry není součástí.

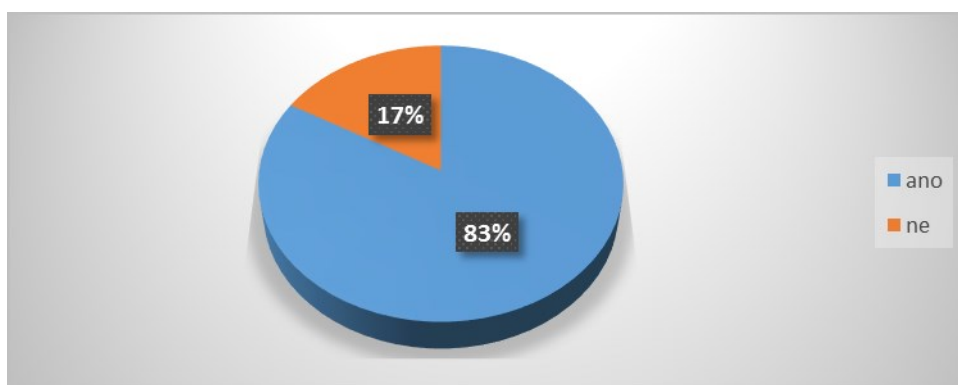
Graf 5.22: Návaznost hodnotícího rozhovoru na plánování kariéry.



Otázka č. 23: Je součástí hodnotícího rozhovoru vzdělávání a rozvoj?

Úkolem pravidelného hodnocení je rovněž odstranění překážek ve výkonnosti zaměstnanců a pomoci jim v rozvoji. Cílem otázky 23 je zjistit, zdali je oblast vzdělávání a rozvoje součástí hodnotícího rozhovoru. Z dotázaných 18 zaměstnanců, odpovědělo 15 respondentů (83%), že je vzdělávání a rozvoj součástí hodnotícího rozhovoru a 3 respondenti (17%) odpověděli, že není.

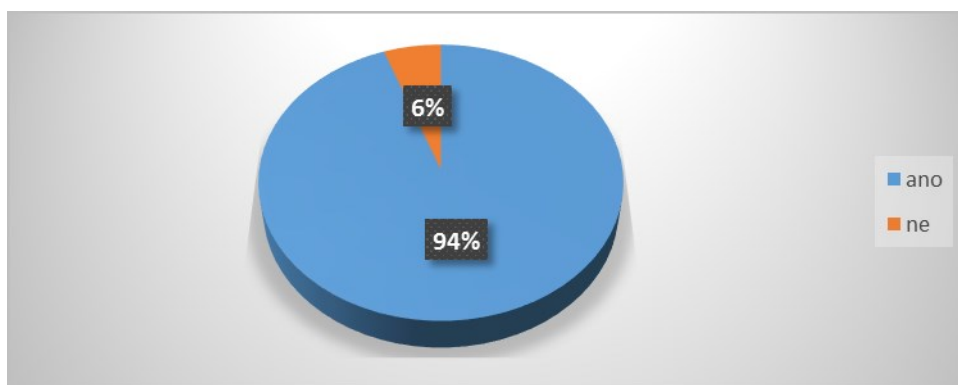
Graf 5.23: Návaznost hodnotícího rozhovoru na vzdělávání a rozvoj.



Otázka č. 24: Je součástí hodnotícího rozhovoru Vaše sebehodnocení?

Součástí hodnotícího rozhovoru by mělo být sebehodnocení zaměstnanců, jelikož zvyšuje míru motivace zaměstnanců a také odbourává subjektivitu hodnocení během rozhovoru. Jak lze vidět v následujícím grafu, 17 respondentů (94%) mělo během rozhovoru možnost sebehodnocení a pouze 1 respondent (6%) tuto možnost neměl.

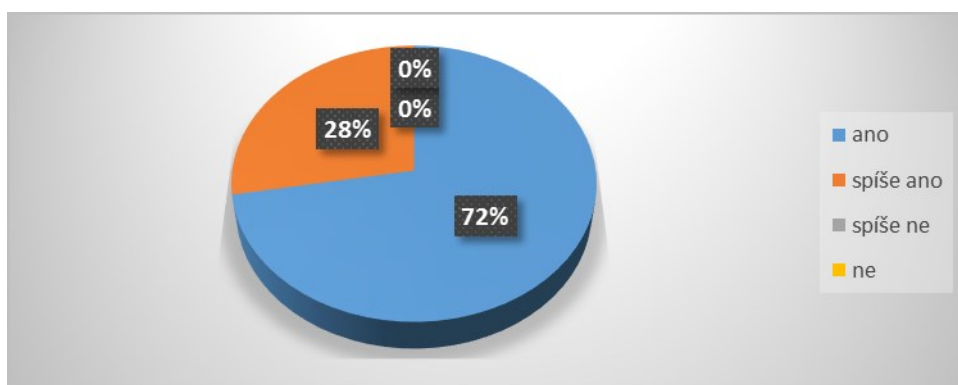
Graf 5.24: Možnost sebehodnocení.



Otázka č. 25: Probíhá hodnotící rozhovor v klidném nerušeném prostředí?

Hodnotící rozhovor by měl probíhat v klidném a ničím nerušeném prostředí, které podporuje dobrou atmosféru. Z grafu lze vyčíst, že 13 zaměstnanců (72%) hodnotí prostředí hodnotícího rozhovoru jako klidné a ničím nerušené a 5 zaměstnanců (28%) jako spíše klidné a nerušené. Nikdo z dotázaných zaměstnanců neoznačil prostředí hodnotícího pohovoru za spíše či vyloženě rušivé.

Graf 5.25: Prostředí, ve kterém je veden hodnotící rozhovor.

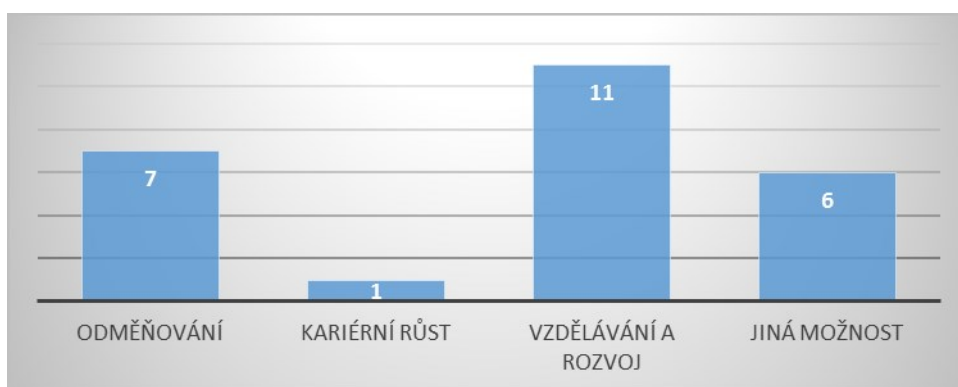


Otázka č. 26: Výsledky hodnocení mají návaznost na:

Otázka číslo 26 je polootevřená s možností více odpovědí. Cílem této otázky je zjistit, na které oblasti mají výsledky hodnocení vliv dle názorů hodnocených zaměstnanců.

Jak je v následujícím grafu uvedeno, 7 respondentů (39%) odpovědělo odměňování, pouze 1 respondent (6%) odpověděl kariérní růst, 11 respondentů (61%) odpovědělo vzdělávání a rozvoj a 6 respondentů (33%) uvedlo jinou možnost. Jiná možnost obsahovala od 5 respondentů (28%) odpověď, že výsledky hodnocení nemají návaznost na nic a 1 respondent (6%) odpověděl korekční aktivity. Vzhledem k tomu, že by dle odborné literatury měly mít výsledky hodnocení vliv na odměňování, kariérní růst i na vzdělávání a rozvoj, tak nejsou odpovědi respondentů příliš příznivé pro stávající systém hodnocení.

Graf 5.26: Návaznost výsledků hodnocení.

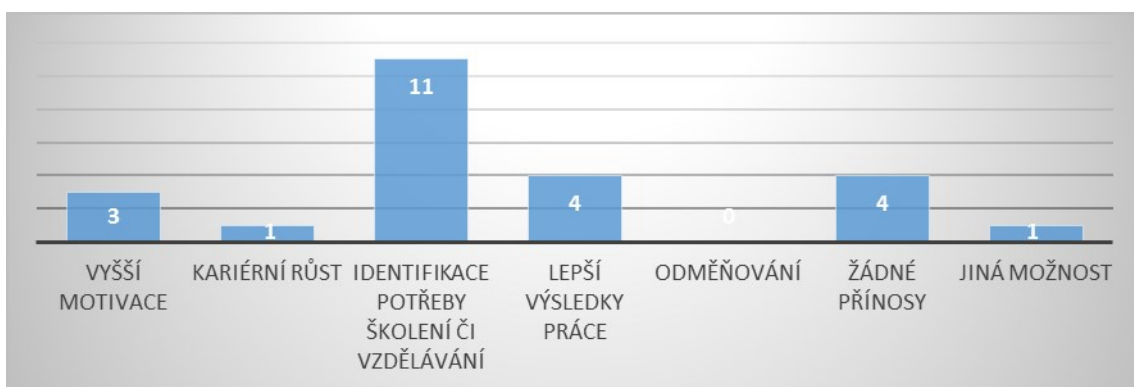


Otázka č. 27: Mezi přínosy stávajícího systému hodnocení byste zařadil/a:

Tato otázka je také polootevřená, opět s možností více odpovědí a jejím účelem je zjistit v čem vidí zaměstnanci přínosy systému hodnocení, který je zavedený ve společnosti Manutan s. r. o.

Z níže uvedeného grafu je patrné, že pouze 3 respondenti (17%) vidí přínos ve vyšší motivaci, 1 respondent (6%) shledává přínos v možnosti kariérního růstu, 11 respondentů (61%) odpovědělo identifikace potřeby školení či rozvoje, 4 respondenti (22%) shledávají přínos v lepších výsledcích práce, nikdo z dotázaných nevidí přínos v odměňování, 4 respondenti (22%) neidentifikovali žádné přínosy stávajícího systému hodnocení a 1 respondent (6%), který zvolil jinou možnost, odpověděl, že vnímá současný systém hodnocení pouze jako administrativní záležitost.

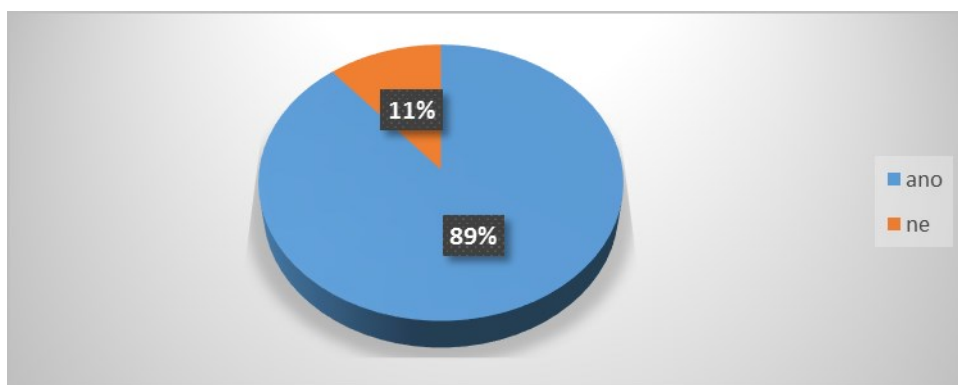
Graf 5.27: Přínosy systému hodnocení.



Otázka č. 28: Změnil/a byste něco na systému hodnocení ve Vaší organizaci?

Většina, tedy 16 respondentů (89%) by provedli změny systému hodnocení a pouze 2 respondenti by na současném systému nic neměnili.

Graf 5.28: Náзор respondentů na změny systému hodnocení.



Otázka č. 29: Uved'te, jaké změny byste navrhl/a?

Tato otevřená otázka dala dotazovaným zaměstnancům prostor volně se vyjádřit ke změnám systému hodnocení, které by navrhli.

Návrhy hodnocených zaměstnanců jsou následující:

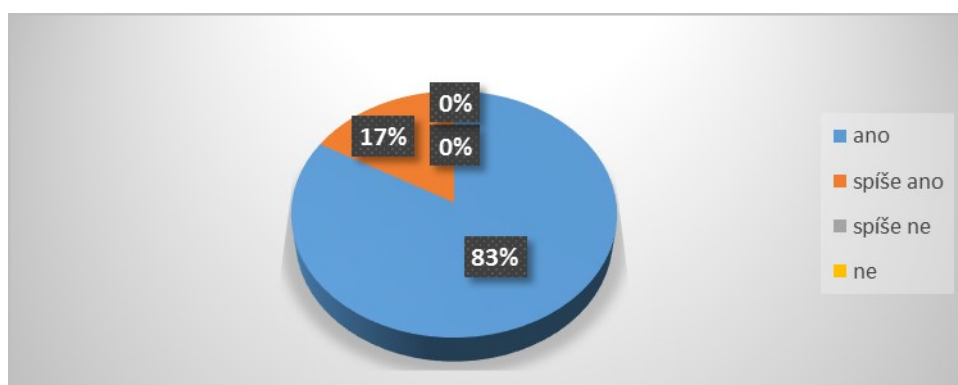
- vhodnější nastavení KPI, tak aby bylo dosaženo transparentnosti, mělo motivační efekt a skládalo se pouze z faktorů, které zaměstnanec může ovlivnit (počet zadaných stížností, počet příchozích hovorů),
- změna struktury KPI,
- nemožnost ovlivnit výsledky některých aktivit, mělo by to být nastaveno tak, abych byla motivována k lepším výsledkům,
- zavedení finanční odměny za výkon,
- zjednodušení současného systému hodnocení,
- změnit KPI, které nejsme schopné ovlivnit (nelze podle toho hodnotit), máme mít vše na 100%, ale nemáme podporu, nefunguje nahrávací zařízení, nefunguje informační systém a to vše ovlivňuje náš výkon v současném systému KPI,
- upravení priorit kritérií a upravení struktury KPI,
- návaznost na systém odměňování a kariérní růst,
- zavést více motivačních prvků do systému hodnocení.

Vyhodnocení dotazníků pro hodnotitele

Otázka č. 1: Myslíte si, že je systém hodnocení zaměstnanců užitečný?

Cílem otázky bylo zjistit, jak se manažeři obecně staví k významu systému hodnocení zaměstnanců a jestli jej vnímají jako užitečný pro organizaci. 5 respondentů (83%) vnímá systém hodnocení jako užitečný a 1 respondent (17%) jako spíše užitečný. Nikdo z dotazovaných si nemyslí, že systém hodnocení není užitečný.

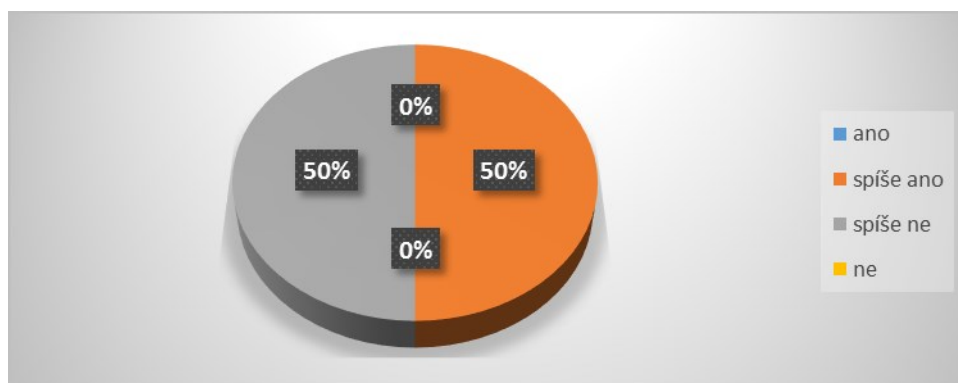
Graf 5.29: Názor respondentů na užitečnost systému hodnocení.



Otázka č. 2: Jste spokojen/a se stávajícím systémem hodnocení zaměstnanců?

3 hodnotitelé (50%) jsou spíše spokojení se současným systémem hodnocení zaměstnanců a zbylí 3 hodnotitelé (50%) jsou spíše nespokojení. Žádný z hodnotitelů není vyloženě spokojen ani vyloženě nespokojen.

Graf 5.30: Spokojenost respondentů se stávajícím systémem hodnocení.



Otázka č. 3: Který z prvků současného systému hodnocení je pro Vás užitečný?

V této otázce mohli respondenti označit více odpovědí a jejím cílem bylo zjistit, které z prvků systému hodnocení jsou pro manažery užitečné. 3 hodnotitelé (50%) odpověděli 121 rozhovor, 4 hodnotitelé (67%) pokládají za užitečný VAK rozhovor a 3 hodnotitelé (50%) odpověděli hodnotící rozhovor. Pouze 1 manažer (17%) označil za užitečné všechny tři metody.

Jelikož je hodnotící rozhovor pokládán za hlavní a komplexní metodu hodnocení zaměstnanců a zároveň se koná pouze jednou za rok, měl by být nejužitečnější, jak pro hodnotitele tak pro hodnocené. Z dotazníkového šetření, ale jasně vyplynulo, že je užitečný pouze pro 50% manažerů.

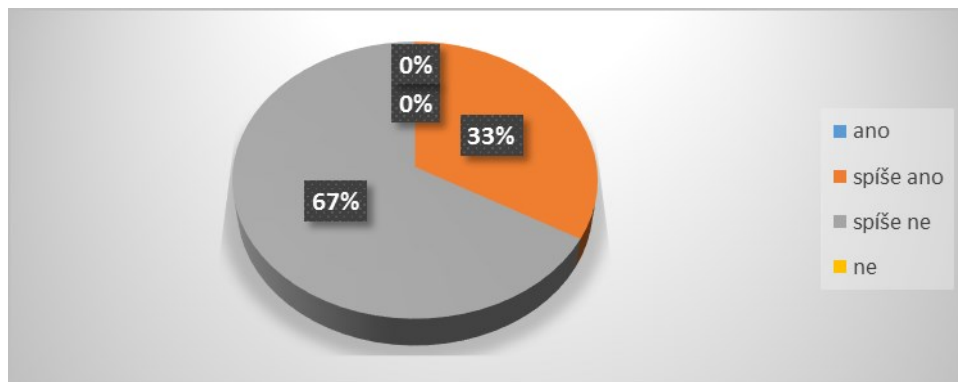
Graf 5.31: Názor respondentů na užitečnost jednotlivých prvků systému hodnocení.



Otázka č. 4: Vyhovují Vám současné hodnotící formuláře?

Hodnotící formuláře spíše vyhovují 2 respondentům (33%) a spíše nevyhovují 4 respondentům (67%). Nikdo z respondentů neoznačil hraniční odpovědi.

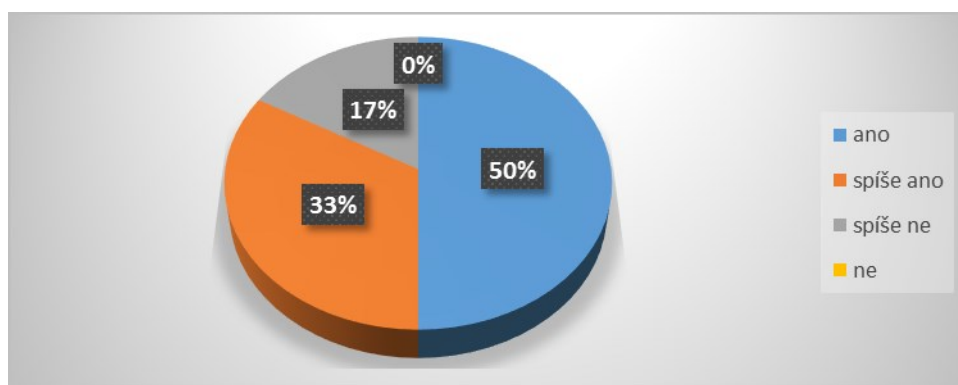
Graf 5.32: Náзор respondentů na hodnotící formuláře.



Otázka č. 5: Považujete současný systém hodnocení za časově příliš náročný?

Cílem otázky bylo zjistit, do jaké míry současný systém hodnocení zaměstnanců manažery časově vytěžuje. 3 respondenti (50%) uvedli, že je současný systém hodnocení časově příliš náročný, 2 respondenti (33%) odpověděli spíše ano a 1 respondent (17%) odpověděl spíše ne. Nikdo z respondentů si nemyslí, že není systém hodnocení časově příliš náročný.

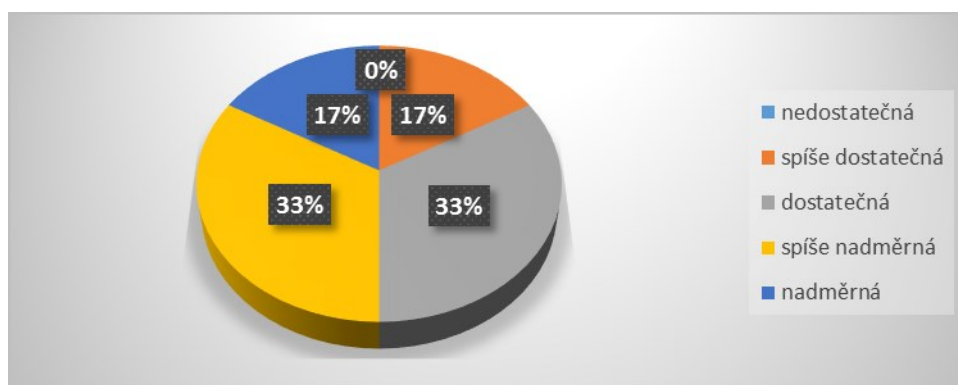
Graf 5.33: Časová náročnost systému hodnocení.



Otázka č. 6: Frekvenci hodnocení zaměstnanců považujete za?

Cílem otázky bylo zjistit, zda považují hodnotitelé frekvenci hodnocení za opodstatněnou. Žádný z respondentů nepovažuje frekvenci hodnocení za nedostatečnou, 1 respondent (17%) ji považuje za spíše dostatečnou, 2 respondenti (33%) ji považují za dostatečnou, 2 respondenti (33%) ji považují za spíše nadměrnou a 1 respondent považuje frekvenci hodnocení zaměstnanců za nadměrnou.

Graf 5.34: Frekvence hodnocení.

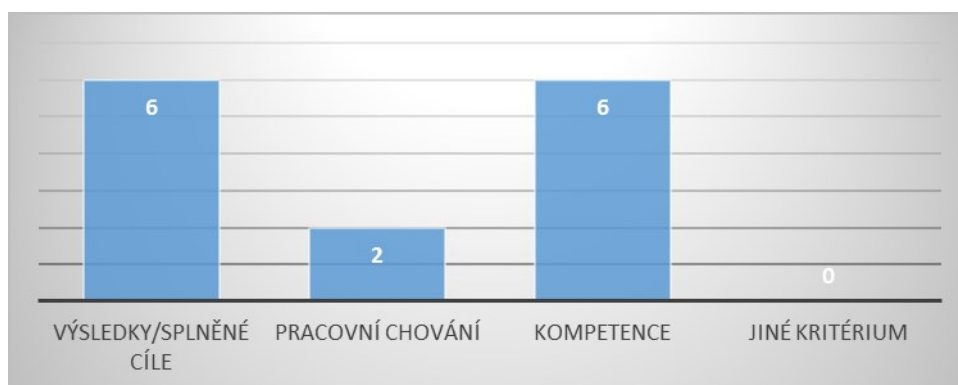


Otázka č. 7: Na základě jakých kritérií hodnotíte podřízené?

Stejně jako v dotazníku pro hodnocené je tato otázka polootevřená s možností zaznačení více odpovědí. 6 respondentů (100%) uvedlo na základě výsledků/splněných cílů, 2 respondenti (33%) odpověděli na základě pracovního chování a 6 respondentů (100%) odpovědělo na základě kompetencí.

Jelikož jsou zaměstnanci hodnoceni dle výsledků, pracovního chování a kompetencí, lze říci, že potřebují hodnotitelé proškolení, protože pouze 2 respondenti (33%) správně odpověděli a uvedli všechny tři kritéria.

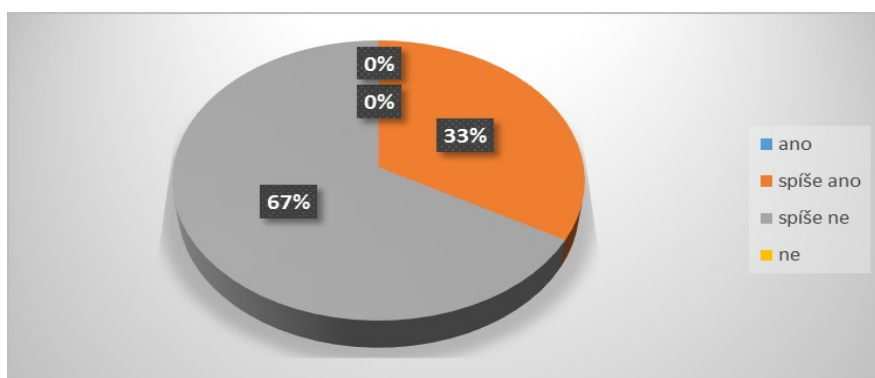
Graf 5.35: Kritéria hodnocení.



Otázka č. 8: Vyhovuje Vám stávající struktura KPI?

Cílem otázky je zjistit, do jaké míry jsou hodnotitelé spokojeni se stávající strukturou klíčových ukazatelů výkonu na základě, kterých hodnotí své podřízené. 2 hodnotitelé (33%) odpověděli, že jim spíše vyhovuje a 4 hodnotitelé (67%) odpověděli, že jim spíše nevyhovuje. Nikdo z respondentů neoznačil hraniční odpovědi ano a ne.

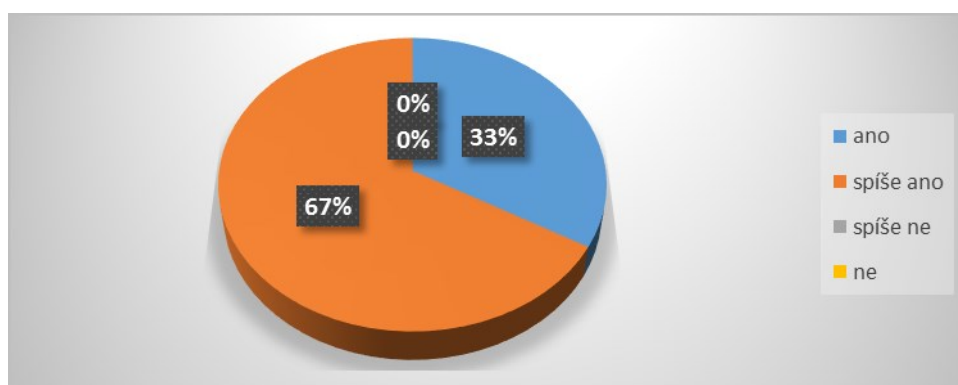
Graf 5.36: Spokojenost respondentů se strukturou KPI.



Otázka č. 9: Hodnotíte podřízené také neformálně v průběhu roku?

Jak uvádí následující graf, 2 hodnotitelé (33%) hodnotí podřízené také neformálně v průběhu roku a 4 hodnotitelé (67%) odpověděli, že spíše ano.

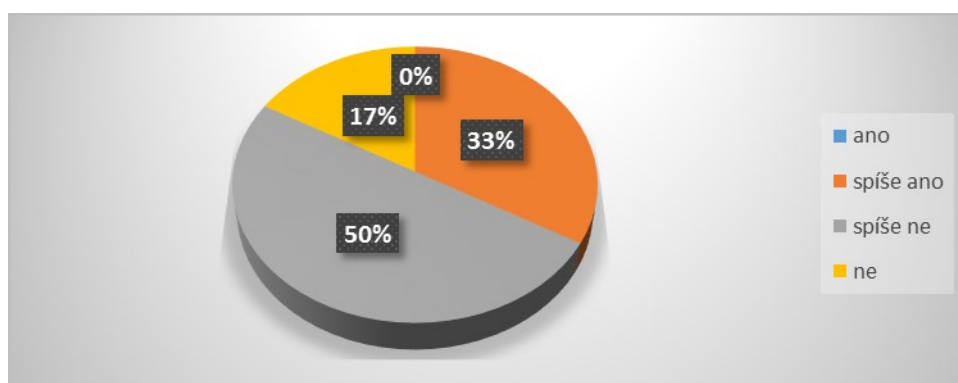
Graf 5.37: Neformální hodnocení.



Otázka č. 10: Považujete současný systém hodnocení za spravedlivý?

Na otázku jestli hodnotitelé považují hodnocení za spravedlivé, uvedli 2 respondenti (33%) spíše ano, 3 respondenti (50%) odpověděli spíše ne a 1 respondent (17%) odpověděl ne.

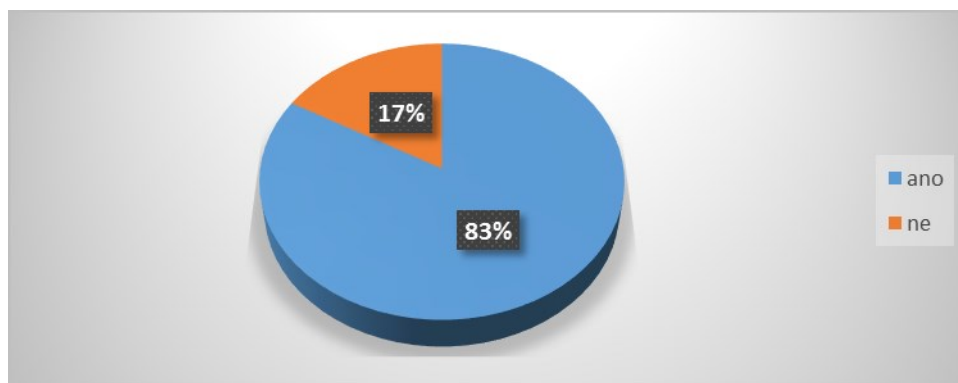
Graf 5.38: Spravedlnost systému hodnocení.



Otázka č. 11: Připravujete se na hodnotící rozhovor?

Součástí hodnotícího rozhovoru by měla být dle odborné literatury přípravná fáze, jak ze strany hodnocených, tak především ze strany hodnotitelů, kteří jsou zodpovědní za vedení hodnotícího rozhovoru. 5 respondentů (83%) odpovědělo, že se připravuje na hodnotící rozhovor a 1 respondent odpověděl, že se nepřipravuje.

Graf 5.39: Příprava respondentů na hodnotící rozhovor.

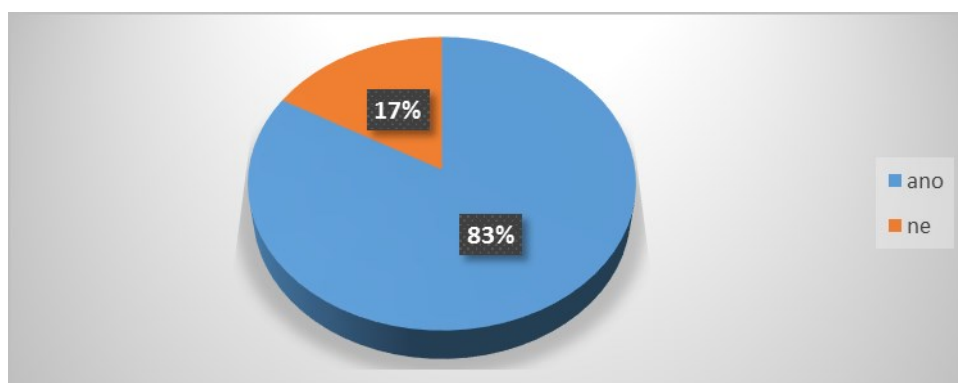


Otázka č. 12: Sdělujete podřízeným termín hodnocení v dostatečném časovém předstihu?

Otázkou číslo 12 mělo být zjištěno, zda manažeři sdělují svým podřízeným termín hodnocení v dostatečném časovém předstihu, aby měli dostatek času na svou přípravu.

5 manažerů (83%) dává o termínu hodnocení vědět v dostatečném časovém předstihu a 1 manažer (17%) nesděluje svým podřízeným termín hodnocení v dostatečném časovém předstihu.

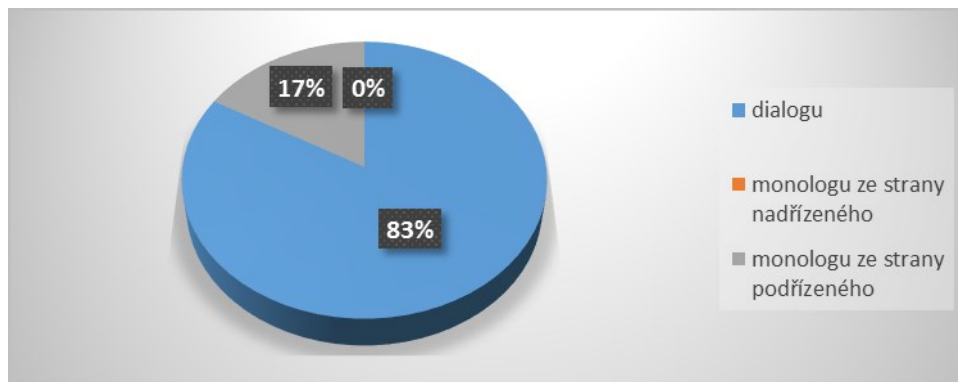
Graf 5.40: Sdělování termínu hodnotícího rozhovoru v dostatečném časovém předstihu.



Otázka č. 13: Hodnotící rozhovor je veden na základě:

5 respondentů (83%) vede hodnotící rozhovor na základě dialogu a 1 respondent (17%) vede hodnotící rozhovor na základě monologu ze strany podřízeného.

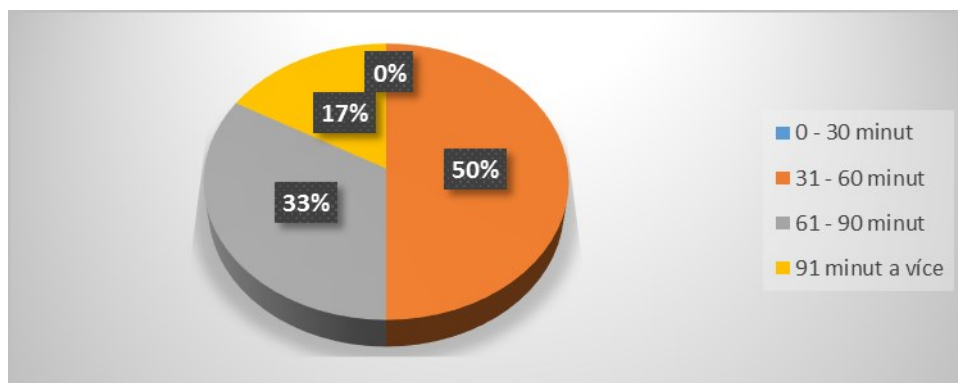
Graf 5.41: Způsob vedení hodnotícího rozhovoru.



Otázka č. 14: Jak dlouho trvá hodnotící rozhovor?

3 respondenti (50%) odpověděli 31 – 60 minut, 2 respondenti (33%) odpověděli 61 - 90 minut a 1 respondent odpověděl 91 minut a více.

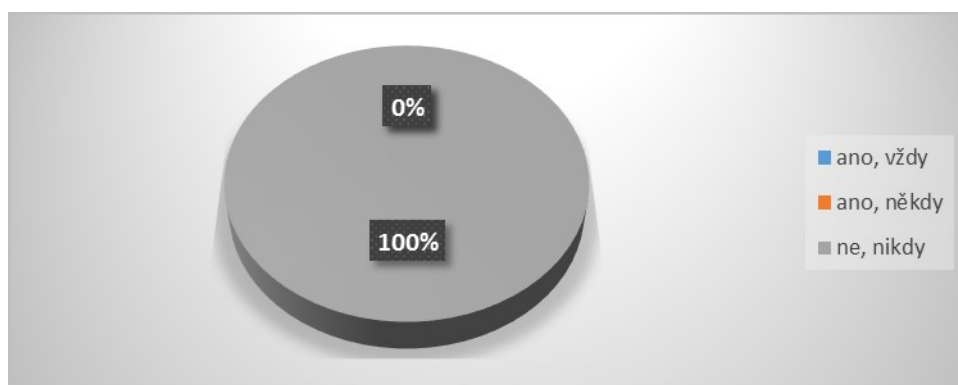
Graf 5.42: Délka hodnotícího rozhovoru.



Otázka č. 15: Je součástí hodnotícího rozhovoru odměňování?

Na tuto otázku všech 6 hodnotitelů (100%) odpovědělo, že součástí hodnotícího rozhovoru nikdy není odměňování.

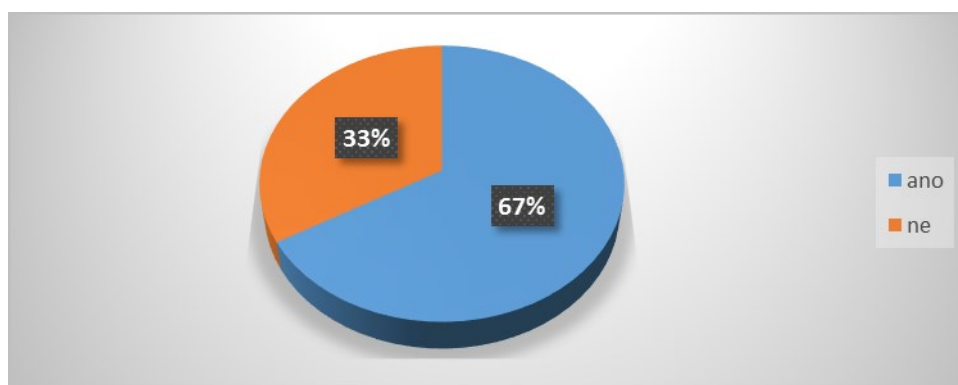
Graf 5.43: Návaznost hodnotícího rozhovoru na odměňování.



Otázka č. 16: Je součástí hodnotícího rozhovoru plánování kariéry?

4 respondenti (67%) odpověděli, že součástí hodnotícího rozhovoru je plánování kariéry a 2 respondenti (33%) odpověděli, že plánování kariéry není součástí.

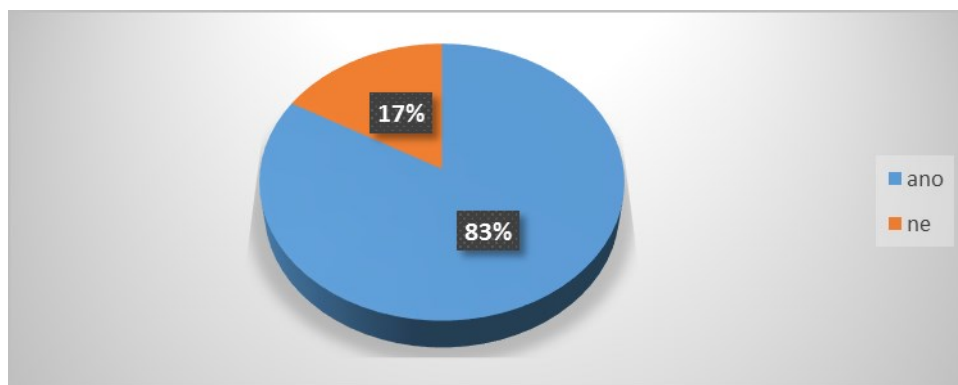
Graf 5.44: Návaznost hodnotícího rozhovoru na plánování kariéry.



Otázka č. 17: Je součástí hodnotícího rozhovoru vzdělávání a rozvoj?

5 respondentů (83%) uvedlo, že vzdělávání a rozvoj je součástí hodnotícího rozhovoru a 1 respondent (17%) odpověděl, že není.

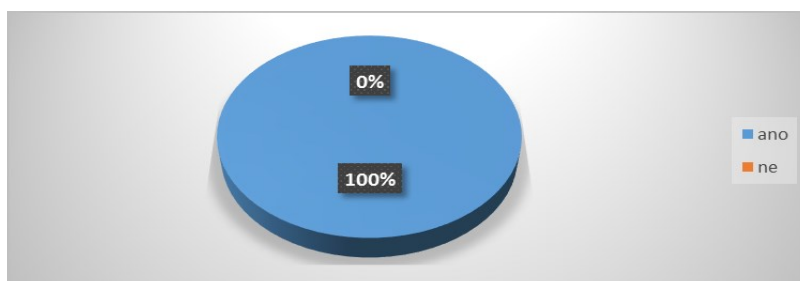
Graf 5.45: Návaznost hodnotícího rozhovoru na vzdělávání a rozvoj.



Otázka č. 18: Je součástí hodnotícího rozhovoru sebehodnocení zaměstnanců?

Všech 6 hodnotitelů (100%) shodně uvedlo, že je sebehodnocení podřízených součástí hodnotícího rozhovoru.

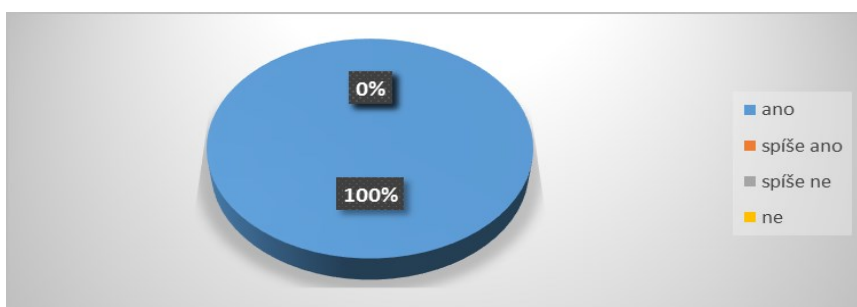
Graf 5.46: Možnost sebehodnocení.



Otázka č. 19: Probíhá hodnotící rozhovor v klidném nerušeném prostředí?

Všech 6 respondentů (100%) odpovědělo, že hodnotící rozhovor probíhá v klidném nerušeném prostředí.

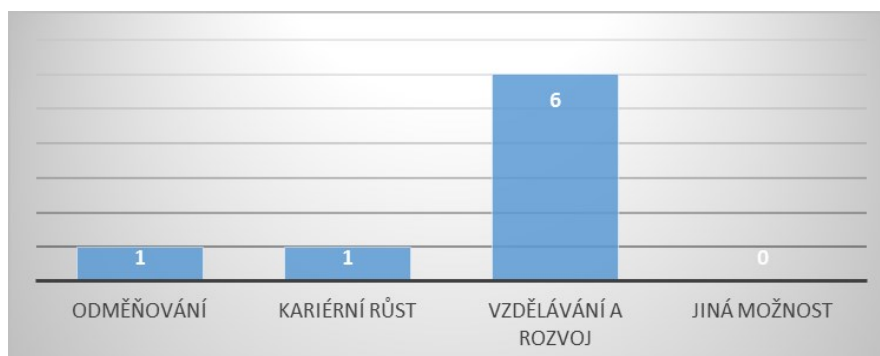
Graf 5.47: Prostředí, ve kterém je hodnotící rozhovor veden.



Otázka č. 20: Výsledky hodnocení mají návaznost na jaké oblasti?

Otázka číslo 20 je polootevřená s možností více odpovědí. Cílem této otázky je zjistit, na které oblasti mají výsledky hodnocení vliv dle manažerů. Pouze 1 respondent (17%) uvedl všechny oblasti, zbylých 5 respondentů (83%) označilo pouze vzdělávání a rozvoj.

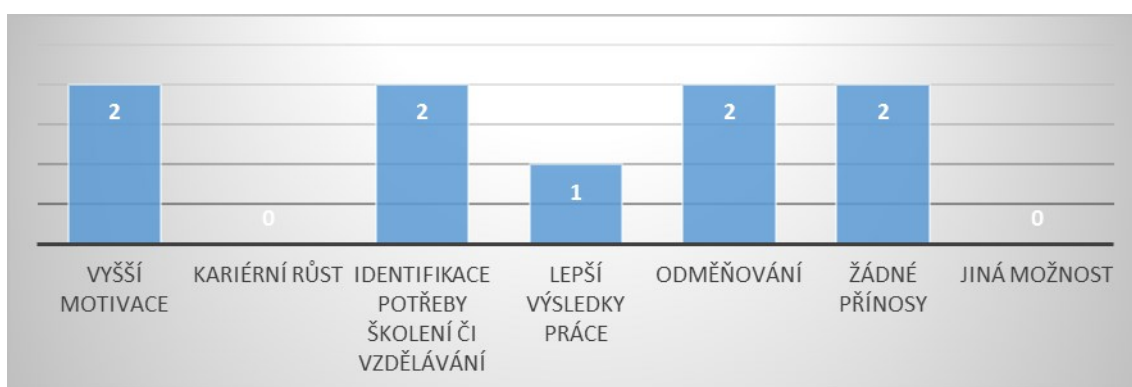
Graf 5.48: Návaznost výsledků hodnocení.



Otázka č. 21: Mezi přínosy systému hodnocení byste zařadil/a:

Otázka číslo 21 je polootevřená s možností více odpovědí a jejím účelem je zjistit v čem vidí manažeři přínosy systému hodnocení, který je zavedený ve společnosti Manutan s. r. o. Z níže uvedeného grafu je patrné, že 2 respondenti (33%) vidí přínos ve vyšší motivaci zaměstnanců, 2 respondenti (33%) shledávají přínos v identifikaci potřeby školení či rozvoje, 1 respondent (17%) shledává přínos v lepších výsledcích práce, 2 respondenti (33%) vidí přínos v odměňování a 2 respondenti (33%) neidentifikovali žádné přínosy stávajícího systému hodnocení.

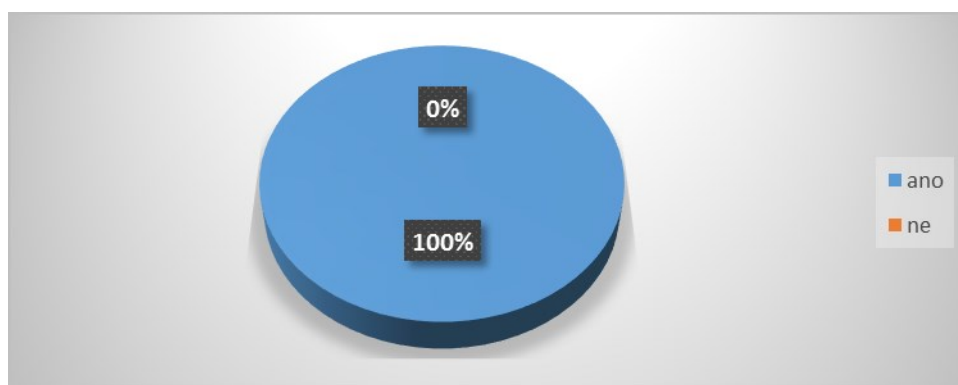
Graf 5.49: Přínosy systému hodnocení.



Otázka č. 22: Změnil/a byste něco na systému hodnocení ve Vaší organizaci?

Všech 6 hodnotitelů (100%) odpovědělo, že by provedlo určité změny stávajícího systému hodnocení.

Graf 5.50: Názor respondentů na změny systému hodnocení.



Otázka č. 23: Jaké změny systému hodnocení byste navrhl/a?

Stejně jako v dotazníku pro hodnocené byla tato otázka otevřená, aby se manažeři mohli volně vyjádřit k jimi navrhovaným změnám. Tato otázka byla zodpovězena 5 manažery (83%) a jejich doporučení jsou následující:

- snížení frekvence hodnocení a zjednodušení formulářů,
- snížení frekvence hodnocení, omezení pouze na koučky (v případě potřeby 121 rozhovor) a hodnotící rozhovor,
- snížení administrativní náročnosti,
- současný systém hodnocení je časově velmi náročný, navrhuji zjednodušení hodnocení, snížení frekvence hodnocení a upravit ty KPI, které nelze ovlivnit ze strany zaměstnanců,
- vypuštění 121 rozhovorů a úprava struktury KPI.

5.5 Vyhodnocení stanovených hypotéz a shrnutí výsledků

V této kapitole jsou nejprve verifikovány hypotézy, které byly stanoveny v kapitole 5.3 a poté jsou shrnuty výsledky dotazníkového šetření.

Hypotéza č. 1: Lze předpokládat, že současný systém hodnocení zaměstnanců je pro alespoň 50% manažerů časově příliš náročný.

Výsledek této hypotézy znázorňuje graf 5.33, 50% manažerů označilo stávající systém hodnocení za časově příliš náročný a 33% respondentů, odpovědělo spíše ano. Hypotéza číslo 1 se plně potvrdila.

Hypotéza č. 2: Frekvence hodnocení je pro alespoň 40% hodnocených zaměstnanců spíše nadměrná.

Tato hypotéza byla zodpovězena otázkou číslo 9 a je znázorněna v grafu 5.9, 33% respondentů označilo frekvenci hodnocení za spíše nadměrnou a 22% respondentů považuje frekvenci hodnocení za nadměrnou. I tato hypotéza se plně potvrdila.

Hypotéza č. 3: Lze předpokládat, že alespoň 80% hodnocených zaměstnanců považuje hodnocení za spravedlivé.

Z grafu 5.6 vyplývá, že pouze 6% respondentů považuje hodnocení za spravedlivé a 11% respondentů za spíše spravedlivé. Hypotéza číslo 3 je tudíž plně vyvrácena.

Hypotéza č. 4: Lze předpokládat, že více než 50% zaměstnanců včetně manažerů by provedlo změny systému hodnocení.

Jak uvádí graf 5.50 Všechny 6 hodnotitelů (100%) odpovědělo, že by provedlo určité změny stávajícího systému hodnocení. Z pohledu zaměstnanců, který znázorňuje graf 5.28, by celých 89% zaměstnanců provedlo změny. Hypotéza číslo 4 je plně potvrzena.

Z výsledků dotazníkového šetření jasně vyplynulo, že je 33% zaměstnanců spíše nespokojených a 50% nespokojených se stávajícím systémem hodnocení. U manažerů je situace taková, že 50% je spíše spokojených a 50% je spíše nespokojených. Lze tedy konstatovat, že je vhodné učinit změny současného systému hodnocení.

Jedním z hlavních důvodů nespokojenosti je jistě vnímaná spravedlnost hodnocení. Pouze 6% zaměstnanců vnímá hodnocení za spravedlivé, 11% za spíše spravedlivé, 50% považuje hodnocení za spíše nespravedlivé a 33% vnímá hodnocení jako nespravedlivé. Celkem tedy 83% hodnocených má výhrady vůči spravedlnosti současného systému hodnocení. Z pohledu hodnotitelů je situace obdobná, 50% vnímá hodnocení za spíše nespravedlivé a 17% za nespravedlivé. Vnímaná nespravedlnost v hodnocení může být silným demotivačním faktorem působícím na výkon zaměstnanců, což je pravý opak účelu hodnocení.

Jako silné stránky systému hodnocení byly identifikovány následující faktory:

- možnost sebehodnocení zaměstnanců,
- dostatek času na hodnotící rozhovor,
- klidné a nerušené prostředí během hodnocení.

Jako slabé stránky systému hodnocení byly identifikovány následující faktory:

- převažující nespokojenost zaměstnanců se stávajícím systémem hodnocení,
- vnímaná nespravedlnost systému hodnocení jak z pohledu hodnocených, tak z pohledu hodnotitelů,
- nadměrná frekvence hodnocení,
- struktura KPI,
- přílišná časová náročnost.

6 Návrhy a doporučení

V této kapitole jsou na základě syntézy teoretických poznatků a provedené analýzy současného systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti Manutan s. r. o. uvedeny následující návrhy a doporučení, které by měly vést ke zlepšení stávajícího systému hodnocení zaměstnanců.

Úprava struktury KPI

Jelikož zaměstnanci nejsou spokojeni se systémem hodnocení, který neplní svůj základní účel a zaměstnance nemotivuje, je třeba zjistit, proč tomu tak je. Silným demotivačním faktorem a zdrojem vnímané nespravedlnosti systému hodnocení je jistě nemožnost ovlivnit některé z klíčových ukazatelů výkonu, dle kterých jsou zaměstnanci hodnoceni. Zaměstnanci uvedli i konkrétní případy a to například počet zadaných stížností od zákazníků či počet příchozích hovorů od zákazníků. V obou případech musí být splněné určité množství denně, aby byl daný klíčový ukazatel výkonu splněn na 100%. Problém nastává tehdy, když celkový počet příchozích hovorů či počet stížností od zákazníků, které zpracovává několik zaměstnanců na pozici péče o zákazníky, není tak velký, aby mohli zaměstnanci splnit svůj denní target (cíl). Zaměstnanec pak může být výkonný sebevíc, ale dané KPI neovlivní, což je jistě nespravedlivé, když se tato skutečnost promítne do jeho hodnocení.

Navrhují tedy změnit strukturu KPI tak, aby všichni zaměstnanci měli možnost každý klíčový ukazatel výkonu splnit na 100%. Celkový výkon zaměstnance by měl být dán jeho pracovním nasazením a jeho pílí nikoliv okolnostmi, které nemůže ovlivnit. Konkrétním řešením může být buď změna těch KPI, které zaměstnanec nemůže ovlivnit nebo přímý nadřazený bude tyto neovlivnitelné okolnosti brát v potaz při vyhodnocování. Druhá ze zmíněných možností by vyžadovala, aby si hodnotitel vedl záznamy o tom, že byl například v daný den celkový počet stížností zákazníků nízký, a proto nemohl hodnocený zaměstnanec dané KPI splnit na 100%. Tato metoda by ovšem mohla být pro manažery časově náročná.

Automatizace vyhodnocování KPI a využití dashboardů

Doporučuji zavedení informačního systému pro automatizaci vyhodnocování klíčových ukazatelů výkonu. Toto doporučení by pomohlo manažerům ušetřit velké množství

času, jelikož ve stávajícím systému jednotliví manažeři vyhodnocují KPI na začátku každého měsíce, když obdrží KPI report, což jsou data, za pomoci kterých následně vyhodnocují KPI jednotlivých zaměstnanců. Nejen, že by automatizace ušetřila spoustu času, ale díky ní by mohli manažeři sledovat úroveň jednotlivých klíčových ukazatelů výkonu v reálném čase. K tomuto účelu slouží například software Power Pivot. V něm stačí určit oblast dat, která jsou relevantní a definovat cílové hodnoty, které mají být splněny. Společnost Manutan s. r. o. má i své vlastní IT oddělení, které by mohlo toto doporučení zrealizovat.

Pro ještě snadnější vyhodnocování KPI a pro lepší přehled manažerů bych zároveň doporučil využití dashboardů. Dashboards poskytují celistvý pohled na klíčové ukazatele výkonu. Díky vizualizaci jsou data snadno čitelná, informace se zobrazují v reálném čase a manažeři mohou vidět, když je něco špatně. Jejich největším přínosem je efektivita a rychlost. Pomocí dashboardů lze snadno sledovat změny za minulé období a umožňují rychle reagovat na nepříznivé trendy.

Školení manažerů

Dalším z mých návrhů je provést školení hodnotitelů. V dotazníkovém šetření se ukázalo, že většina hodnotitelů neuvedla ta kritéria, dle kterých mají hodnotit podřízené. Dále se výsledku šetření objevil hodnotitel, který se nepřipravuje na hodnotící rozhovor i hodnotitel, který nesděluje podřízeným termín hodnocení v dostatečném časovém předstihu a ti, pak nemají dostatek času na svou přípravu. Navíc jsou zaměstnanci názoru, že je hodnocení nespravedlivé.

Cílem školení hodnotitelů specialistou na řízení lidských zdrojů by mělo být odstranění uvedených problémů. Jelikož společnost Manutan s. r. o. nemá personálního manažera je nutné školení realizovat externě.

Nabídka kurzů s tematikou hodnocení zaměstnanců je poměrně široká a jsou nabízeny pro veřejnost i přímo šité na míru pro podniky. Z nabídky školení lze doporučit například firmu Verlag Dashöfer, která nabízí školení v hodnocení zaměstnanců určené pro pracovníky vyššího a středního management ve firmách a organizacích, kteří jsou zodpovědní za dosahování cílů a výsledků prostřednictvím týmu lidí, který řídí, dále pro pracovníky, kteří jsou odpovědní za stanovování klíčových ukazatelů výkonu a jejich implementování do systému hodnocení a odměňování.

Cílem školení je:

- získat znalosti o principech řízení pracovního výkonu lidí,
- získat znalosti o různých nástrojích řízení pracovního výkonu lidí,
- získat znalosti o struktuře a funkci systému hodnocení zaměstnanců ve firmách včetně vedení hodnotícího rozhovoru,
- osvojit si základy dovednosti poskytování zpětné vazby,
- získat náhled na rozvoj zaměstnanců jako nástroj řízení výkonu lidí.

Náklady zmíněného školení určeného až pro 10 účastníků, které trvá 7 hodin čistého času, jsou 21 000 Kč bez DPH. Ceny vnitropodnikových školení na míru, jsou závislé na mnoha faktorech. Uvedená nabídka vyšla jako nejméně nákladná z průzkumu nabídek, který byl za tímto účelem realizován.

Porada se zaměstnanci

Ačkoliv zaměstnanci uváděli, že jsou seznámeni se stávajícím systémem hodnocení, z dotazníkového šetření vyplynuly jiné závěry. Zaměstnanci neidentifikovali správně jednotlivé metody hodnocení, které jsou součástí systému hodnocení, ani správně neuváděli kritéria, dle kterých jsou hodnoceni. Proto je další z mých návrhů uskutečnění porady se zaměstnanci. Jejím cílem by mělo být objasnění kritérií, hodnotících metod a cílů hodnocení. Zároveň by měla být vysvětleny přínosy systému hodnocení a jeho návaznost na systém odměňování. Porada se zaměstnanci by také měla sloužit k poskytnutí zpětné vazby od zaměstnanců a vyvození určitých závěrů, které budou realizovány, aby měl systém hodnocení pro zaměstnance motivační efekt.

Změna systému hodnocení

Z pohledu zaměstnanců i z pohledu manažerů je současná frekvence hodnocení nadměrná. Manažeři navíc považují stávající systém hodnocení za časově příliš náročný. Z tohoto důvodu doporučuji ponechat v současném systému hodnocení pouze pravidelné čtvrtletní VAK hodnocení a roční hodnotící rozhovor. Tento systém může být doplněn o 121 rozhovor, který ovšem už nebude mít charakter systematického formálního hodnocení konající se pravidelně jednou měsíčně. Spíše než systematické hodnocení, by měl mít 121 rozhovor charakter příležitostného hodnocení, které bude reakcí na okamžitou potřebu

hodnocení. Například v případě, že klesne výkon zaměstnance, který je vyhodnocován pomocí KPI, pod určitou hranici. Díky této změně budou mít manažeři více času na vyhodnocování klíčových ukazatelů výkonu a realizaci koučinkových aktivit, které se ve společnosti osvědčily.

Překlad hodnotících formulářů

Dalším z doporučení je přeložení hodnotícího formuláře určeného pro hodnotící rozhovor manažerů v příloze číslo 2 a formuláře určeného pro hodnotící rozhovor zaměstnanců v příloze číslo 3 do češtiny. Jelikož je i hodnotící formulář pro VAK rozhovor v češtině, tak není důvod pro to, aby byly zmíněné dva formuláře v angličtině.

Téma odměňování jako součást hodnotícího rozhovoru

Jelikož je systém hodnocení provázán se systémem odměňování, navrhuji, aby bylo téma odměňování vždy součástí hodnotícího rozhovoru. Hodnocenému zaměstnanci nemusí být přímo sdělena konkrétní finanční částka, ale měl by být seznámen s tím, jak se výsledky jeho hodnocení promítnou do odměňování pro následující období.

7 Závěr

Jako cíl diplomové práce bylo stanoveno navržení změn systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti Manutan s. r. o., a to na základě analýzy současného stavu a teoretických poznatků. Diplomová práce byla rozdělena na část teoretickou a část praktickou.

V teoretické části došlo ke zpracování poznatků získaných z české a zahraniční odborné literatury a z odborných článků. V první kapitole teoretické části bylo definováno řízení pracovního výkonu, jeho význam a rozdíl mezi hodnocením zaměstnanců. V další části byl vymezen systém hodnocení zaměstnanců, jeho cíle a význam v organizaci. Dále byly charakterizovány formy, kritéria a metody hodnocení zaměstnanců včetně častých chyb, které hodnocení doprovázejí. Jako poslední krok byl uveden vztah mezi systémem hodnocení zaměstnanců a ostatními systémy v oblasti řízení lidských zdrojů.

V praktické části byla charakterizována společnost Manutan s. r. o., ve které byla provedena analýza systému hodnocení. V rámci analýzy hodnocení zaměstnanců této firmy se konaly konzultace s obchodním ředitelem společnosti, které se týkaly jednotlivých metod a technik hodnocení, návrhů a doporučení navržených jako výsledek této práce. Pro hlubší analýzu současného systému hodnocení zaměstnanců bylo provedeno dotazníkové šetření mezi zaměstnanci organizace. Aby mělo dotazníkové šetření co největší vypovídající hodnotu, byly vytvořeny dva dotazníky. Jeden byl určený pro hodnocené zaměstnance a druhý pro hodnotitele. Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit, jak jsou zaměstnanci spokojeni se stávajícím systémem hodnocení a to jak z pohledu hodnocených, tak i z pohledu hodnotitelů. Před realizací dotazníkového šetření byla provedena pilotáž mezi několika zaměstnanci, aby byla ověřena správnost, srozumitelnost a vhodná formulace otázek v dotaznících. Dotazníkového šetření se zúčastnili zaměstnanci a jednotliví manažeři prodejního oddělení.

Po provedení analýzy systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti Manutan s. r. o., byla na základě získaných výsledků navržena řada doporučení, která by této společnosti měla pomoci odstranit nedostatky současného systému hodnocení, které byly identifikovány.

Stanovený cíl diplomové byl dle mého názoru splněn.

Seznam použité literatury

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARTHUR, Diane. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2937-4.

BLÁHA, Jiří et al. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.

BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 8025103749.

BYARS, Lloyd L. a Leslie W. RUE. *Human Resource Management*. 10th ed. New York: McGraw-Hill, 2011. ISBN 00-735-3055-7.

FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Personalistika*. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-515-6.

HORVÁTHOVÁ, Petra et al. *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3554-9.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vydání. Praha: Management Press, 2007. ISBN 9788072611683.

KUMAR, Ray. *Human Resource Management: Strategic Analysis Text and Cases*. New Delhi: International Publishing House, 2011. ISBN 978-93-80578-82-8.

PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2042-5.

PRAŽSKÁ, Lenka a Jiří JINDRA. *Obchodní podnikání*. Praha: Management Press, 1997. ISBN 80-85943-48-4.

URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: ASPI, 2003. ISBN 8086395464.

WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2361-7.

Internetové zdroje:

REH, F. John. Key Performance Indicators: How an organization defines and measures progress toward its goals. *About money* [online]. 2013 [cit. 2015-04-05]. Dostupné z: <http://management.about.com/cs/generalmanagement/a/keyperfindic.htm>

Internetové stránky organizace - www.manutan.cz

Jiné zdroje:

Interní materiály společnosti Manutan s. r. o.

Seznam zkratk

MBO – Management By Objectives

FA – Frame Account

KA – Key Account

KPI – Key Performance Indicators

VAK – Výsledky Aktivit Kompetence

BOS – Behavior Observation Scale

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- беру на ведомі, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 23. 4. 2015

.....
jméno a příjmení studenta

Seznam příloh

Příloha č. 1: Organizační struktura společnosti Manutan s. r. o.

Příloha č. 2: Hodnotící formulář určený k hodnotícímu rozhovoru pro manažery.

Příloha č. 3: Hodnotící formulář určený k hodnotícímu rozhovoru pro zaměstnance.

Příloha č. 4: Hodnotící formulář pro VAK rozhovor.

Příloha č. 5: Hodnotící tabulka.

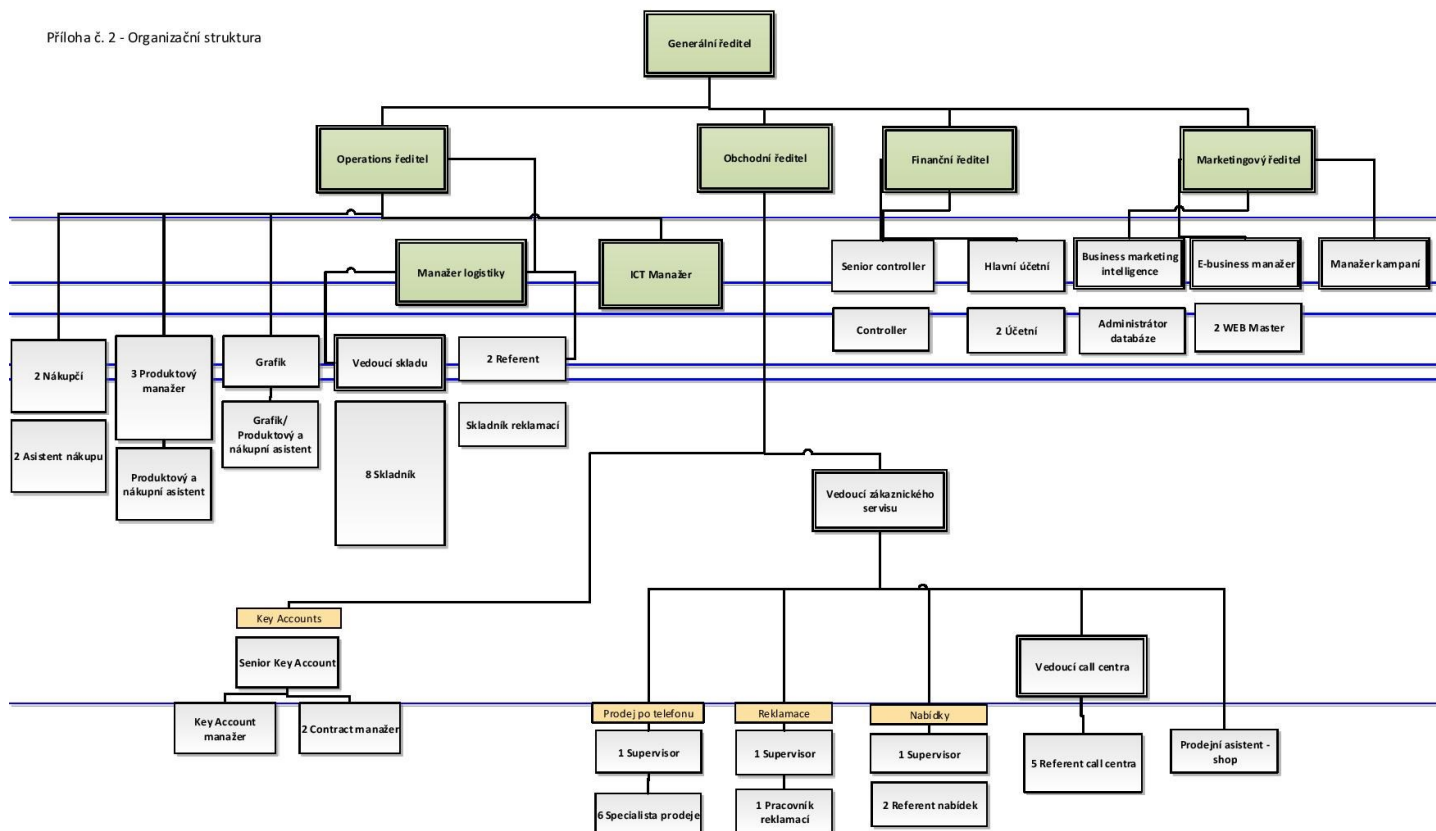
Příloha č. 6: Dohoda ze společného náslechu hovorů.

Příloha č. 7: Dotazník pro hodnotitele.

Příloha č. 8: Dotazník pro hodnocené.

Příloha č. 1

Příloha č. 2 - Organizační struktura



ANNUAL PERFORMANCE REVIEW

Last Name		First Name	
Position		Company	
Manager		Department	
In the same job since		With Manutan Group since	

YEAR 2013-2014 SYNTHESIS

YEAR 2013-2014 SYNTHESIS

2014-2015 OBJECTIVES

OBJECTIVE 1

OBJECTIVE 2

OBJECTIVE 3

OBJECTIVE 4

OBJECTIVE 5

LEADERSHIP PROFILE

Items	To be developed	Good	Strength	N/A
Offering innovative solutions to customers, both internal & external - Listen & adapt to customer - Monitor customer's satisfaction - Innovate / anticipate to create value for the customer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Applying judgment & taking sound decisions that are evidence based - Understand the Manutan Group business model - Analyze information in order to make decisions - Take-in & use information from business environment	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Being goal-focused & managing execution despite obstacles - Set goals & monitor execution - Manage priorities - Show persistence & accountability - Navigate within the organization	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Working with others towards shared goals - Work as a team member - Network - Promote a friendly and cooperative climate - Work with diverse cultures	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Creating and developing successful teams - Assess skills / talents & potential of an individual - Motivate & facilitate growth - Manage change - Manage skills / competency needs for unit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Contributing to building the Manutan Group - Commit to Group Values - Contribute to Group Strategy - commit to Group Policies / processes - Share	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

STRENGTHS

(Technical, leadership and behavioural competencies - give examples)

DEVELOPMENT NEEDS

(Technical, leadership and behavioural competencies - give examples)

DEVELOPMENT PLAN : ACTIONS - TIMEFRAME

--

MID-LONG TERM CAREER OBJECTIVES

What are your goals for career development? (next position targetted - timeframe)

--

Are you mobile?

Where to?

EMPLOYEE'S COMMENTS

MANAGER'S COMMENTS

--	--

Employee's Date & Signature

Manager's Date & Signature

N+1 Date & Signature

--	--	--

EMPLOYEE PROFILE	
Date :	
PROFILE	
Name :	
Position :	
Manager :	
Company :	
Seniority with Manutan group :	
Seniority in position :	
<u>Job history with Manutan :</u>	
<u>Main achievements :</u>	
<u>Prior experiences :</u>	
<u>Managerial experience :</u>	
<u>Spoken languages :</u>	

DEVELOPMENT PLAN

Main strengths

Main development needs

Personal career goals :

main discussion points during annual review :

<i>Potential</i>					
<i>high</i>					
<i>medium</i>					
<i>low</i>					
	<i>low</i>	<i>medium</i>	<i>high</i>	<i>Performance</i>	

Agreed action plan (with n+2 & HR)

Příloha č. 4

název	výsledek, dílčí výsledek	termín	poznámka	odpovídá
Příprava				

Vyhodnocení výsledků
podřízeného

Vyhodnocení aktivit
podřízeného

Vyhodnocení plánovaného rozvoje

VAK	Provedení		
-----	-----------	--	--

Výsledky

Aktivity

Kompetence

Výstup			
--------	--	--	--

Priority v
aktivitách

Dohoda o potřebném
rozvoji

Hodnotící tabulka		rozhodují se co je mi bližší	
		ano1/ne0	
prezentační dovednosti	představení - pozdrav, jméno	1	2,50%
	vstupní fráze	1	2,50%
<i>hodnocení</i>	5%		5,00%
komunikace	oslovování zákazníka	1	2,86%
	příjemná intonace	1	2,86%
	zdvořilost k zákazníkovi	1	2,86%
	artikulace	1	2,86%
	spisovná čeština a volba slov	1	2,86%
	optimální rychlost	1	2,86%
	pauzy	1	2,86%
<i>hodnocení</i>	20%		20,00%
struktura hovoru	kladení otázek	1	6,00%
	vedení hovoru	1	6,00%
	průběžné ověřování porozumění	1	6,00%
	identifikace problému	1	6,00%
	zodpovězení dotazu + prevence	1	6,00%
	shrnutí problematiky	1	6,00%
<i>hodnocení</i>	36%		36,00%
zodpovězení dotazu	odborné znalosti	1	4,67%
	optimální řešení pro klienta	1	4,67%
	ověření údajů	1	4,67%
<i>hodnocení</i>	14%		14,00%
rozloučení	kontrolní závěrečná otázka	1	3,33%
	poděkování	1	3,33%
	přání hezkého dne	1	3,33%
<i>hodnocení</i>	10%		10,00%
zápis interakce	zapsáno	1	5,00%
<i>hodnocení</i>	5%		5,00%
prodej	přemošťovací věta	1	5,00%
	nabídnul jsem	1	5,00%
<i>hodnocení</i>	10%		10,00%
celkové hodnocení	100%	real	100,00%

Příloha č. 6

DOHODA ZE SPOLEČNÉHO NÁSLECHU HOVORŮ

Jméno: _____

Pořadí a typ: _____

Datum: _____

Kouč a supervize: _____

V čem jsem dobrý:

Oblasti pro rozvoj:

Cíle:

Shrnutí operátora:

Podpis operátora:

Podpis hodnotícího:

Dotazník pro hodnotitele

Dobrý den,

jmenuji se Pavel Hajzner a jsem studentem 5. ročníku Ekonomické fakulty Vysoké školy báňské – TU Ostrava. Ve spolupráci se společností Manutan s. r. o. zpracovávám diplomovou práci na téma hodnocení zaměstnanců. Touto cestou bych Vás chtěl požádat o vyplnění dotazníku. Dotazník je zcela anonymní a Vámi poskytnuté informace budou sloužit výhradně ke zpracování mé diplomové práce. Pokud nebude uvedeno jinak, u každé otázky zakroužkujte jednu správnou odpověď, která nejlépe vystihuje Váš názor. Předem Vám děkuji za čas, který nad dotazníkem strávíte.

1. Myslíte si, že je systém hodnocení zaměstnanců užitečný?

- | | |
|--------------|-------------|
| a) ano | c) spíše ne |
| b) spíše ano | d) ne |

2. Jste spokojen/a se stávajícím systémem hodnocení zaměstnanců?

- | | |
|--------------|-------------|
| a) ano | c) spíše ne |
| b) spíše ano | d) ne |

3. Který z prvků současného systému hodnocení je pro Vás užitečný: (lze zakroužkovat i více možností)

- | | |
|--|------------------------------------|
| a) 121 (one to one) rozhovor | d) žádný |
| b) VAK rozhovor (Výsledky, Aktivita, Kompetence) | e) jiná možnost
(uved'te):..... |
| c) hodnotící rozhovor | |

4. Vyhovují Vám současné hodnotící formuláře?

- | | |
|--------------|-------------|
| a) ano | c) spíše ne |
| b) spíše ano | d) ne |

5. Považujete současný systém hodnocení za časově příliš náročný?

- | | |
|--------------|-------------|
| a) ano | c) spíše ne |
| b) spíše ano | d) ne |

6. Frekvenci hodnocení zaměstnanců považujete za:

- | | |
|---------------------|-------------------|
| a) nedostatečná | d) spíše nadměrná |
| b) spíše dostatečná | e) nadměrná |
| c) dostatečná | |

7. Na základě jakých kritérií hodnotíte podřízené? (lze zakroužkovat i více možností)

- a) výsledky/splněné cíle
- b) pracovní chování
- c) kompetence
- d) jiné kritérium (uveďte):.....

8. Vyhovuje Vám stávající struktura KPI?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

9. Hodnotíte podřízené také neformálně v průběhu roku?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

10. Považujete současný systém hodnocení za spravedlivý?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

11. Připravujete se na hodnotící rozhovor?

- a) ano
- b) ne

12. Sděluje podřízeným termín hodnocení v dostatečném časovém předstihu?

- a) ano
- b) ne

13. Hodnotící rozhovor je veden na základě:

- a) dialogu
- b) monologu ze strany nadřízeného
- c) monologu ze strany podřízeného

14. Jak dlouho trvá hodnotící rozhovor?

- a) 0 – 30 min
- b) 31 – 60 min
- c) 61 – 90 min
- d) 91 minut a více

15. Je součástí hodnotícího rozhovoru odměňování?

- a) ano, vždy
- b) ano, někdy
- c) ne, nikdy

16. Je součástí hodnotícího rozhovoru plánování kariéry?

- a) ano
- b) ne

17. Je součástí hodnotícího rozhovoru vzdělávání a rozvoj?

- a) ano
- b) ne

18. Je součástí hodnotícího rozhovoru sebehodnocení zaměstnanců?

- a) ano
- b) ne

19. Probíhá hodnotící rozhovor v klidném nerušeném prostředí?

- | | |
|--------------|-------------|
| a) ano | c) spíše ne |
| b) spíše ano | d) ne |

20. Výsledky hodnocení mají návaznost na: (lze zakroutkovat i více možností)

- | | |
|------------------|-------------------------------|
| a) odměňování | c) vzdělávání a rozvoj |
| b) kariérní růst | d) jiné možnost(uvedte):..... |

21. Mezi přínosy systému hodnocení byste zařadil/a: (lze zakroutkovat i více možností)

- | | |
|---|-----------------------|
| a) vyšší motivace | e) odměňování |
| b) kariérní růst | f) žádné přínosy |
| c) identifikace potřeby školení či vzdělávání | g) jiná možnost:..... |
| d) lepší výsledky práce | |

22. Změnil/a byste něco na systému hodnocení ve Vaší organizaci?

- a) ano
- b) ne

23. V případě, že jste v přechozí otázce zvolil/a odpověď ano, uveďte, jaké změny byste navrhl/a?

.....
.....
.....

Dotazník pro hodnocené

Dobrý den,

jmenuji se Pavel Hajzner a jsem studentem 5. ročníku Ekonomické fakulty Vysoké školy báňské – TU Ostrava. Ve spolupráci se společností Manutan s. r. o. zpracovávám diplomovou práci na téma hodnocení zaměstnanců. Touto cestou bych Vás chtěl požádat o vyplnění dotazníku. Dotazník je zcela anonymní a Vámi poskytnuté informace budou sloužit výhradně ke zpracování mé diplomové práce. Pokud nebude uvedeno jinak, u každé otázky zakroužkujte jednu správnou odpověď, která nejlépe vystihuje Váš názor. Předem Vám děkuji za čas, který nad dotazníkem strávíte.

1. Uveďte Vaše pohlaví:

a) muž

b)

žena

2. Do jaké věkové kategorie spadáte?

a) 18-25

d) 46-55

b) 26-35

e) 56 a více

c) 36-45

3. Jak dlouho ve firmě pracujete?

a) 3-11 měsíců

c) 5-9 let

b) 1-4 roky

d) 10 a více let

4. Znáte systém hodnocení zaměstnanců ve Vaší organizaci?

a) ano

c) spíše ne

b) spíše ano

d) ne

5. Jste spokojen/a se stávajícím systémem hodnocení zaměstnanců?

a) ano

c) spíše ne

b) spíše ano

d) ne

6. Považujete hodnocení za spravedlivé?

a) ano

c) spíše ne

b) spíše ano

d) ne

7. Do systému hodnocení zaměstnanců ve Vaší organizaci patří: (lze zakroužkovat i více možností)

a) 121 (one to one) rozhovor

c) Hodnotící rozhovor

b) VAK rozhovor (Výsledky, Aktivita, Kompetence)

d) Jiná možnost

(uveďte):.....

8. Jak často jste formálně hodnocen/a?

a) měsíčně

c) pololetně

b) čtvrtletně

d) ročně

9. Frekvenci hodnocení považujete za:

- | | |
|---------------------|-------------------|
| a) nedostatečná | d) spíše nadměrná |
| b) spíše dostatečná | e) nadměrná |
| c) dostatečná | |

10. Čeho se kritéria hodnocení týkají? (lze zakroužkovat i více možností)

- | | |
|--------------------------|-------------------|
| a) výsledků/splnění cílů | d) jiné kritérium |
| b) pracovního chování | (uveďte):..... |
| c) kompetencí | |

11. Vyhovuje Vám stávající struktura KPI?

- | | |
|--------------|-------------|
| a) ano | c) spíše ne |
| b) spíše ano | d) ne |

12. Uveďte, které prvky systému hodnocení považujete za užitečné: (lze zakroužkovat i více možností)

- | | |
|--|--|
| a) 121 (one to one) rozhovor | d) Žádná z možností, je to ztráta času |
| b) VAK rozhovor (Výsledky, Aktivita, Kompetence) | e) Jiná možnost |
| c) Hodnotící rozhovor | (uveďte):..... |

13. Jste hodnocen/a nadřízeným také neformálně v průběhu roku?

- | | |
|--------------|-------------|
| a) ano | c) spíše ne |
| b) spíše ano | d) ne |

14. Jakým způsobem jsou stanovovány cíle na další období?

- a) jednostranně ze strany nadřízeného
b) dohodou mezi nadřízeným a podřízeným

15. Probíhá Vaše hodnocení pomocí hodnotícího rozhovoru?

- a) ano
b) ne

Jestliže jste u předchozí otázky zvolil/a možnost ne, přejděte na otázku číslo 26.

16. Přípravujete se na hodnotící rozhovor?

- a) ano
b) ne

17. Víte, jaké oblasti se budou při hodnocení konzultovat?

- a) ano
b) ne

18. Znáte termín hodnocení v dostatečném časovém předstihu?

- a) ano

b) ne

19. Hodnotící rozhovor je veden na základě:

- a) dialogu
- b) monologu ze strany nadřízeného
- c) monologu ze strany podřízeného

20. Jak dlouho trvá hodnotící rozhovor?

- a) 0 – 30 min
- b) 31 – 60 min
- c) 61 – 90 min
- d) 91 minut a více

21. Je součástí hodnotícího rozhovoru odměňování?

- a) ano, vždy
- b) ano, někdy
- c) ne, nikdy

22. Je součástí hodnotícího rozhovoru plánování kariéry?

- a) ano
- b) ne

23. Je součástí hodnotícího rozhovoru vzdělávání a rozvoj?

- a) ano
- b) ne

24. Je součástí hodnotícího rozhovoru Vaše sebehodnocení?

- a) ano
- b) ne

25. Probíhá hodnotící rozhovor v klidném nerušeném prostředí?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

26. Výsledky hodnocení mají návaznost na: (lze zakroužkovat i více možností)

- a) odměňování
 - b) kariérní růst
 - c) vzdělávání a rozvoj
 - d) jiná
- možnost(uved'te):.....

27. Mezi přínosy systému hodnocení byste zařadil/a: (lze zakroužkovat i více možností)

- a) vyšší motivace
 - b) kariérní růst
 - c) identifikace potřeby školení či vzdělávání
 - d) lepší výsledky práce
 - e) odměňování
 - f) žádné přínosy
 - g) jiná
- možnost:.....

28. Změnil/a byste něco na systému hodnocení ve Vaší organizaci?

- a) ano
- b) ne

29. V případě, že jste v přechozí otázce zvolil/a odpověď ano, uveďte, jaké změny byste navrhl/a?

.....
.....
.....